

Wydział Zarządzania



UNIwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu

KATEDRA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Magdalena Tarnowska

Praca doktorska

**ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA SPRAWNOŚCI
WDRAŻANIA SYSTEMU KOMPLEKSOWEGO
ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH
PRZEMYSŁOWYCH**

Promotor:

prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, prof. nadzw. UEP

POZNAŃ 2009

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
ROZDZIAŁ I. SYSTEM ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ I JEGO SPRAWNOŚĆ	9
1.1. Istota i pojęcie systemu zarządzania	9
1.2. Sprawność zarządzania	16
1.3. Modele systemów organizacyjnych	23
ROZDZIAŁ II. JAKOŚĆ W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM	35
2.1. Istota i pojęcie jakości.....	35
2.2. Ewolucja podejścia do zarządzania jakością.....	39
2.3. Systemy kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych ...	44
2.3.1. System zarządzania oparty o normy ISO serii 9000:2000	44
2.3.2. System zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy	54
2.3.3. Istota SIX SIGMA	67
2.3.4. Total Quality Management i jego elementy składowe	72
2.3.5. Analiza modelu jakości koncernu Philips	83
2.3.6. System kompleksowego zarządzania jakością w Philips Lighting	88
ROZDZIAŁ III. ANALIZA UWARUNKOWAŃ ORGANIZACYJNYCH SPRAWNOŚCI WDRAŻANIA SYSTEMU KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ORGANIZACJACH PHILIPS LIGHTING W POLSCE	107
3.1 Ewolucja struktury organizacyjnej.....	107
3.2. Strategia oraz podejście procesowe	115
3.3. Charakterystyka i ewolucja kultury organizacyjnej w koncernie Philips oraz w polskich fabrykach sektora oświetlenia.....	120
3.4. Rozwój pracowników.....	133
3.5 Od ISO do BEST – etapy wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością w Philips Lighting w Polsce	140

ROZDZIAŁ IV. WPLYW UWARUNKOWAŃ ORGANIZACYJNYCH NA SPRAWNOŚĆ WDRAŻANIA SYSTEMU KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH	163
4.1. Metodyka postępowania badawczego	163
4.2. Uwarunkowania organizacyjne a sprawność wdrażania systemu TQM - wyniki badań empirycznych	166
4.3. Zmiany kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach Philips Lighting – wyniki badań ankietowych	172
4.4. Metodyka wdrożenia systemu kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwie przemysłowym	180
ZAKOŃCZENIE.....	183
<i>Bibliografia</i>	<i>185</i>
<i>Spis rysunków</i>	<i>198</i>
<i>Spis tabel</i>	<i>200</i>
<i>Spis załączników</i>	<i>201</i>

WSTĘP

Globalizacja jako fundamentalny proces zmian zachodzących na świecie jest zaawansowanym i złożonym etapem procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. W związku z rosnącym potencjałem i ekspansją korporacji transnarodowych, coraz większą mobilnością kapitału, granice poszczególnych państw stają się coraz bardziej przenikalne dla działalności gospodarczej. Opisywany proces zmian zachodzi w bardzo turbulentnym otoczeniu, co niejako wymusza coraz szybsze dostosowywanie organizacji do zmieniających się warunków funkcjonowania. Dlatego przedsiębiorstwa wdrażają nowoczesne koncepcje zarządzania, w tym kompleksowe zarządzanie jakością (Total Quality Management – TQM), sposób prowadzenia działalności gospodarczej polegający na maksymalizowaniu konkurencyjności organizacji poprzez ciągłe doskonalenie jakości produktów, usług, ludzi i procesów. TQM opiera się na skupieniu uwagi na kliencie (wewnętrznym i zewnętrznym), długoterminowym zaangażowaniu pracowników, pracy zespołowej, ciągłości procesu doskonalenia i szkoleniu.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat wiele przedsiębiorstw zarówno na świecie, jak i w Polsce deklarowało podjęcie działań projakościowych, związanych z wdrażaniem TQM. Analiza badań empirycznych dowodzi jednak, iż w bardzo wielu przypadkach działania te nie przyniosły zakładanego rezultatu. Pomimo deklarowanego zainteresowania oraz akceptacji TQM, w Polsce istnieje niewielkie rzeczywiste zaangażowanie we wdrażaniu tej koncepcji zarządzania. Wiele firm deklaruje posiadanie systemu jakości, błędnie interpretując TQM i skupiając swoje działania projakościowe tylko na zaadaptowaniu systemu jakości do zgodności z normami ISO. Przeprowadzając analizę sposobów zarządzania systemami jakości w tych przedsiębiorstwach można wskazać wiele błędów i pojawiających się problemów. Zaobserwowane postawy kadry zarządzającej mogą wręcz wskazywać, że w niektórych przypadkach działania nie są ukierunkowane na osiągnięcie strategicznych celów jakościowych, ale formalnego celu w postaci dokumentu certyfikacji systemu.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat pojawiło się wiele opracowań dotyczących TQM, a firmy konsultingowe oferują przedsiębiorstwom pomoc we wdrażaniu tej koncepcji zarządzania. Bogactwo oferowanego przedsiębiorstwom wsparcia jest jednak pozorne – większość prac wskazuje bowiem jedynie na fragmenty związane z praktycznym wdrażaniem TQM, np. standaryzacją dokumentacji, powołaniem pełnomocnika ds. jakości, zaangażowaniem kierownictwa. Brakuje opracowania, które dokonałoby kompleksowej analizy uwarunkowań organizacyjnych pod kątem ich wykorzystania w sprawnym wdrożeniu TQM. Kolejnym mankamentem, jaki można zaobserwować analizując literaturę przedmiotu, jest niewielka liczba opisanych przykładów przedsiębiorstw, które w Polsce, z powodzeniem, od wielu lat, wdrażają TQM.

Praca doktorska dotyczy problematyki uwarunkowań organizacyjnych wpływających na sprawność wdrażania kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwach w Polsce. Przyczynami podjęcia tego tematu były:

- potrzeba dokonania analizy i oceny uwarunkowań organizacyjnych wpływających na sprawność wdrażania TQM,
- osobiste zainteresowania autorki związane z pracą zawodową.

Celem pracy doktorskiej jest zidentyfikowanie oraz dokonanie oceny wpływu uwarunkowań organizacyjnych na sprawność wdrażania systemu TQM w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Powyższy cel główny został uzupełniony o następujące cele szczegółowe:

1. Usystematyzowanie wiedzy dotyczącej modeli systemów organizacyjnych oraz systemów zarządzania jakością.
2. Dokonanie analizy i oceny sprawności systemu kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwach Philips Lighting w Polsce.
3. Opracowanie metodyki wdrażania TQM uwzględniającej uwarunkowania organizacyjne.

Jako hipotezę główną przyjęto twierdzenie, że sprawne wdrażanie systemu kompleksowego zarządzania jakością wymaga identyfikacji i analizy uwarunkowań organizacyjnych.

Uzupełnieniem hipotezy głównej są następujące hipotezy szczegółowe:

1. Wdrażaniu kompleksowego zarządzania jakością sprzyjają wszechstronne szkolenia pracowników dotyczące prowadzenia projektów usprawniających.
2. Sprawne wdrożenie TQM wymaga uwzględnienia zmian w kulturze organizacyjnej.

Zakres zrealizowanych prac badawczych wynikał z przyjętego celu rozprawy i postawionych hipotez:

- zakres przedmiotowy dotyczył sprawności wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością i czynników ją warunkujących,
- zakres podmiotowy stanowili pracownicy produkcyjni, kierownicy średniego i wyższego szczebla zarządzania zatrudnieni w przedsiębiorstwach Philips Lighting w Polsce,
- zakres przestrzenny prac obejmował przedsiębiorstwa Philips Lighting zlokalizowane w Pile, Pabianicach, Kętrzynie i Bielsku-Białej,
- zakres czasowy lata 1991-2008.

Philips – to jeden z największych koncernów elektronicznych na świecie, o obrotach rocznych sięgających 27 mld EUR, zatrudniający ponad 116 tys. pracowników, z których ponad 7 000 pracuje w Polsce. Philips w Polsce specjalizuje się w produkcji oświetlenia – w czterech fabrykach zlokalizowanych w Pile, Pabianicach, Kętrzynie i Bielsku-Białej produkowane są lampy, elektronika oświetleniowa, oprawy, komponenty do produkcji oświetlenia oraz maszyny. W przedsiębiorstwach tych od kilkunastu lat wdrażany jest system kompleksowego zarządzania jakością, a firmy w Pile i Kętrzynie wyróżnione zostały Polską Nagrodą Jakości.

Empiryczno-teoretyczny charakter rozprawy przesądził o zastosowanych metodach badawczych. W pracy przyjęto indukcyjną metodę postępowania

badawczego, tzn. dochodzenie do wniosków ogólnych od przesłanek i wyników badań.

W części teoretycznej, mającej na celu wyjaśnienie pojęć i dokonanie opisu zjawisk, zastosowano studia literaturowe. Wykorzystano literaturę z zakresu teorii systemów, jakości oraz systemów kompleksowego zarządzania jakością.

Część empiryczną rozprawy oparto na danych pochodzących z badań własnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłowych w Pile, Pabianicach, Kętrzynie i Bielsku-Białej. Posłużono się techniką ankietową opartą na pytaniach zamkniętych i otwartych. Zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego, którym objęto przedstawicieli (członków zarządu oraz dyrektorów fabryk) czterech przedsiębiorstw Philips Lighting. Wykorzystano metodę obserwacji uczestniczącej – obserwacji poddano jedno przedsiębiorstwo Philips Lighting Poland w Pile. Wykorzystano analizę dokumentacji organizacyjnej – analizą objęto wybrane dokumenty organizacyjne czterech przedsiębiorstw Philips Lighting z lat 1991-2008.

W rozprawie zaprezentowano wyniki dwóch badań bezpośrednich. Pierwsze z nich miało na celu weryfikację wpływu wyróżnionych w części teoretycznej pracy uwarunkowań organizacyjnych na sprawność wdrażania TQM. Druga ankietą badała zmiany kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach Philips Lighting w Polsce. Do ewaluacji sprawności wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością wykorzystano skale numeryczne i słowno-numeryczne.

Przyjęty cel i przedmiot pracy narzuciły określoną logikę wyводу, co wyraża się w przyjętej konstrukcji rozprawy. Praca składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Dwa pierwsze rozdziały pracy mają charakter teoretyczny, trzeci rozdział – empiryczny, a czwarty, ostatni jest rozdziałem empiryczno-analitycznym.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano system zarządzania organizacją i jego sprawność. Dokonano analizy definicji systemu oraz systemu zarządzania. Przeanalizowano podejścia do interpretacji sprawności. W końcowej części rozdziału zaprezentowano modele systemów organizacyjnych, aby na tej podstawie wyróżnić uwarunkowania organizacyjne wpływające na sprawność funkcjonowania organizacji.

Rozdział drugi poświęcono pojęciu jakości oraz systemom zarządzania jakością – dokonano analizy pojęcia, przedstawiono ewolucję w podejściu do jakości. Scharakteryzowano systemy zarządzania jakością: ISO 9001:2000, system zarządzania środowiskiem oraz higieną i bezpieczeństwem pracy, Six Sigma, TQM oraz system kompleksowego zarządzania jakością obowiązujący w Philipsie.

W rozdziale trzecim przedstawiono analizę uwarunkowań organizacyjnych wpływających na sprawne wprowadzenie systemu kompleksowego zarządzania jakością oraz wdrożenie systemu kompleksowego zarządzania jakością w Philips Lighting w Polsce – począwszy od systemu zarządzania zgodnego z wymaganiami norm ISO, poprzez Philips Quality Award oraz realizację programu BEST.

Rozdział czwarty poświęcono prezentacji wyników badań empirycznych. Zaprezentowano metodykę postępowania badawczego oraz rezultaty dwóch badań ankietowych dotyczących wpływu uwarunkowań organizacyjnych na sprawność wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością. W końcowej części rozdziału zaprezentowano autorską metodykę wdrażania TQM. Zakończenie pracy poświęcono syntetycznemu ujęciu uzyskanych wyników, ocenie wartości i przydatności rezultatów uzyskanych w rozprawie.

W zbiorze załączników zawarto kryteria oceny nagród jakości, charakterystykę badanych przedsiębiorstw, formularz oceny projektu usprawniającego, wymagania Philips Business Excellence, dokumenty polityki ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy, przykładową kartę oceny PBE, strategię rozwoju pracowników, kartę wyników BBSC, ankietę oceny uwarunkowań organizacyjnych oraz kwestionariusz OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

ROZDZIAŁ I. SYSTEM ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ I JEGO SPRAWNOŚĆ

1.1. Istota i pojęcie systemu zarządzania

W literaturze pojęcie „system” ma bardzo szerokie znaczenie, które w dużym stopniu zależy od kontekstu prowadzonych analiz. Przyjmuje się, że system to zbiór (zespół, kompleks) współdziałających ze sobą elementów, stanowiący celowo zorientowaną jedną całość, co oznacza, że elementy systemu posiadające pewne własności lub atrybuty znajdują się w określonych między sobą relacjach (...) ¹. System należy do podstawowych pojęć w rozważaniach G. W. Hegla, w których autor opisuje je jako (...) kompletność, tj. pełnię, jedność, całość, logicznie wykończoną, gdzie początek pokrywa się z końcem (...) ². L. von Bertalanffy charakteryzuje system, jako (...) paradygmat naukowy, oznaczający strukturę składającą się z powiązanych elementów (...) ³. Do tej definicji nawiązuje między innymi T. Tomaszewski czy P. M. Senge ⁴. Podobnie definiuje to R.L. Ackoff mówiąc o systemie jako zestawie składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik jest połączony z innym bezpośrednio lub pośrednio. W. Kieżun proponuje przyjąć, że system to wyodrębniona część otaczającej rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł określających ich wzajemne relacje ⁵. L. Krzyżanowski mówiąc o systemie posługuje się pojęciem zbioru elementów (...) wyróżnionych w jakimkolwiek przedmiocie (...) ze względu na zachodzące między nimi stosunki (...) wyrażające jakieś uporządkowanie ⁶. Podejście takie skutkuje określonymi konsekwencjami. Przede wszystkim istnienie zbioru, w którym zachodzą kreślone relacje jest warunkiem koniecznym, ale nie

¹ www.neur.am.put.poznan.pl/is/4.html z dnia 20.01.2008

² Systemowość w filozofii G.W. Hegla na podstawie „Przedmowy do Fenomenologii” www.psf.org.pl z dnia 31.03.2006

³ www.pl.wikipedia.org z dnia 02.04.2006

⁴ P. M. Senge, *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York 1991 s.122

⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 13

⁶ L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999, s. 188

wystarczającym do utworzenia systemu. Krytycznym elementem są bowiem relacje porządkujące ten zbiór - stąd też, w rezultacie analizy, tylko niektóre podzbiory elementów okazują się systemami. W zależności od zadanych relacji porządkujących można opisywać różne systemy. Szczególnie ważne wydaje się ostatnie z tych twierdzeń. Wynika z niego, że niezależnie od traktowania rozmaitych rzeczy jako systemy, można wyodrębniać i opisywać różne ich podsystemy – np. w przedsiębiorstwie podsystem konkretny (linia produkcyjna) lub podsystem abstrakcyjny (planowanie operacyjne).

Przytoczone powyżej opisy nie uwzględniają stosunków systemu i otoczenia - co paradoksalnie może być postrzegane zarówno jako zaleta i wada. Zaleta – bo dzięki takiemu podejściu, definicyjnie, można nim objąć systemy, w tym organizacje, o niezbyt wyraźnie wyznaczonych granicach, wada – bo pomijają wyodrębnienie systemu z otoczenia, definiowanego jako elementy nie należące do niego, ale mające z nimi związek⁷.

Istotą systemu dla H. Witczaka jest posługiwanie się trzema kategoriami pojęciowymi: system, otoczenie i uniwersum (wszechświat)⁸. Obserwator oznaczając przedmiot swojego zainteresowania poznawczego, znajduje się we wszechświecie, zaś pragnąc poznać jego fragment oznacza w nim bezpośredni przedmiot swojego zainteresowania, nazywając go systemem, natomiast wszystko to, co leży poza nim - otoczeniem. Oznaczenie systemu wymaga przede wszystkim rozgraniczenia danego zbioru elementów od jego otoczenia (granice systemu) – przy czym elementy zarówno systemu jak i otoczenia muszą być rozłączne, a ustalenie granicy systemu jest niekiedy kwestią bardzo złożoną⁹ z uwagi na zmienność i nieoznaczoność oraz powiązania elementów zbioru. Na te cechy systemu wskazują również H. Steinmann i G. Schreyögg, którzy definiując system jako jednostkę działania, wskazują na konieczność pokonywania problemów złożoności i zmienności otoczenia (...) poprzez wytworzenie własnych struktur, umożliwiających uporanie się systemu z jego

⁷ por. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck Warszawa 2004, s. 20

⁸ H. Witczak, *Przedmiot zarządzania strategicznego*: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 23-34

⁹http://witczak.pl/doradztwo_gospodarcze/pages/systemy-zarzadzania/definicja-systemu-zarzadzania.php z dnia 20.01.2008

relacjami względem otoczenia¹⁰. Powyżej przytoczone definicje pozwalają autorce w pracy przyjąć, że system to wyodrębniona część otaczającej rzeczywistości, mająca wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje.

Ze względu na „pojemność” definiowanego pojęcia w literaturze można znaleźć wiele typologii systemów. Do najczęściej przywoływanych należy podział zaproponowany przez jednego z twórców ogólnej teorii systemów K. Bouldinga¹¹, który wyróżnił dziewięć klas systemów, porządkując je od najprostszycch do najbardziej złożonych. Są to:

- poziom systemów statycznych, dominujących w geografii i anatomii wszechświata – np. atomy, kryształy, cząsteczki,
- poziom prostych systemów dynamicznych zawierający w sobie istotną część fizyki, chemii i techniki (maszyny, urządzenia),
- poziom tzw. systemów "cybernetycznych" typu homeostat bazujących na transmisji i interpretacji informacji – np. termostaty, serwomechanizmy,
- poziom „komórki”, systemu samoutrzymującego się - otwartego,
- poziom „rośliny”, ze strukturą genetyczno - społeczną tworzący świat flory, z główną cechą wzrostu i samo odtwarzalnością,
- poziom „zwierzęcia”, ujmujący ruchliwość, celowe dążenia i popędy, świadomość,
- poziom „człowieka”, dla którego charakterystyczna jest zdolność wytwarzania, przyjmowania i interpretacji symboli,
- poziom „organizacji społecznej”, gdzie liczą się zawartość i znaczenie przekazu, system wartości, utrwalanie obrazów w przekazach historycznych, sztuka, muzyka, poezja i złożone emocje ludzkie,
- poziom „symbolu”, do którego należy język, logika, matematyka.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że każda nauka zajmuje się pewnym rodzajem systemu, który jest konkretny (maszyna, organizm)

¹⁰por. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 42

¹¹por. L von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowanie*, Warszawa 1984, s.44

lub abstrakcyjny (system sterowania, język). Organizacje, zaliczane do systemów społeczno-kulturowych, należą do systemów konkretnych, składają się bowiem ze składników istniejących w czasie i przestrzeni, choć zawierają również elementy abstrakcyjne. Umieszczenie organizacji na ósmej z dziewięciu pozycji typologii – uporządkowanej według stopnia złożoności – potwierdza, że organizacja należy do systemów szczególnie złożonych.

Inny podział systemów przedstawił W. Kieżun¹², który dokonał ich klasyfikacji ze względu na genezę powstania, stopień złożoności oraz sposób funkcjonowania. Biorąc za kryterium genezę powstawania autor wyróżnił systemy naturalne, spotykane w przyrodzie, których cechą charakterystyczną jest homeostaza¹³ oraz systemy sztuczne, stworzone przez człowieka, w których istnieją możliwości wprowadzania automatycznej regulacji. Systemy naturalne różnią się od sztucznych liczbą elementów - pierwsze z wymienionych składają się z bardzo dużej liczby składników, co wpływa na niewielką rolę w systemie. Systemy sztuczne charakteryzują się zasadą oszczędności - dlatego nie występuje w nich nadmiar elementów, a rola każdej części w systemie jest bardzo ważna.

Ze względu na kryterium złożoności wyróżnić można trzy rodzaje systemów – proste, złożone i szczególnie złożone¹⁴. Systemy proste składają się z niewielkiej liczby elementów powiązanych ze sobą w jasny sposób, systemy złożone oznaczają rozbudowaną strukturą o licznych i różnorodnych powiązaniach, które można opisać. Systemów szczególnie złożonych ze względu na ich specyfikę nie można dokładnie opisać.

Z kolei biorąc pod uwagę kryterium sposobu funkcjonowania sklasyfikowano systemy deterministyczne, w których poszczególne elementy oddziałują na siebie w łatwy do przewidzenia sposób oraz systemy probabilistyczne, gdzie ich stanu na dzień dzisiejszy nie można dokładnie opisać czy zdiagnozować.

W teorii systemów zwraca się również uwagę na możliwość i konieczność modyfikowania, a niekiedy wręcz całkowitej zmiany celów organizacji.

¹² W. Kieżun, *Sprawne ...* op. cit., s. 16-17

¹³ Definiowana jako zdolność do utrzymania pewnych wielkości w przedziałach, uwarunkowanych możliwościami adaptacyjnymi systemu mimo zmian zewnętrznych.

¹⁴ S. Beer, *Cybernetyka a zarządzanie*. PWN, Warszawa 1966, s. 13

W ogólnej teorii systemów wyróżniono cztery klasy systemów, ze względu na sposób zachowania¹⁵:

- systemy perseweracyjne (utrzymujące zdalny stan) – reagujące zawsze w ten sam sposób na dane zdarzenie (stan wejścia) i różnie na różne zdarzenia,
- systemy zmierzające do celu – mogące wybierać wzorzec zachowań i reagować różnie na to samo zdarzenie,
- systemy zachowujące się umyślnie – zmierzające do wiązki celów, posiadających wspólną cechę. Nie mają one możliwości zmiany celów, mogą natomiast dążyć do ich osiągnięcia dzięki wybieraniu różnych środków i sposobów działania,
- systemy zachowujące się rozmyślnie – zdolne nie tylko do realizacji celów różnymi drogami oraz z różnych punktów wyjściowych, lecz także do samych celów, które mogą zmieniać lub modyfikować.

Twórcy teorii organizacji i zarządzania (zaliczani do nurtu klasycznego) traktowali organizację jako system zachowujący się umyślnie. Cel był dany, rolą organizatorów i menedżerów było poszukiwanie najbardziej efektywnych sposobów jego realizacji. Rzeczywistość pokazała, że takie podejście nie do końca jest słuszne. Wobec turbulentnych zmian otoczenia organizacje, aby przetrwać nie raz zostały postawione przed koniecznością nie tylko modyfikacji celów, ale także całkowitej ich zmiany. Wiele takich przykładów można znaleźć również na gruncie polskiej gospodarki, po zmianie systemu gospodarczo-politycznego na początku lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku.

W tym miejscu można zadać pytanie – w jaki sposób wobec tego można zdefiniować system zarządzania. Pojęcie to nie jest definiowane na gruncie ekonomii, nie jest również przedmiotem zainteresowania jako odrębny, wyspecjalizowany i całościowy przedmiot badań poznawczych. Z kolei w nauce o zarządzaniu często można spotkać się z takimi określeniami jak: system zarządzania, system zarządzający, system zarządzania organizacją. Za kluczowe składniki tych pojęć autorzy uznają czynniki zarządzania zogniskowane wokół zasady istnienia przedmiotu zarządzanego np. organizacja – system¹⁶ lub wybrane czynniki skupione wokół

¹⁵ Por. J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977

¹⁶ Por. A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989

kluczowej zmiennej – systemu zarządzania przez cele. Definiując pojęcie systemu zarządzania wskazuje się również na stosunek kierowania w układzie lider – podążający za nim (model transformacyjny) oraz czynniki zarządzania zogniskowane wokół procesu decyzyjnego – o czym piszą w swoich pracach A. M. Zawiślak¹⁷ czy J. Trzcieniecki¹⁸, a także wybrane czynniki zarządzania związane z funkcją zarządzania¹⁹. Do tej właśnie funkcji nawiązuje H. Witczak²⁰, definiując system zarządzania jako integralny, krytyczny podsystem systemu przedsiębiorstwa, którego integralność wynika z niemożności precyzyjnego i jednoznacznego wyodrębnienia tego podsystemu z systemu przedsiębiorstwa. Analizując elementy składowe definiowanego pojęcia autor wskazuje na zbiór czynników zarządzania wraz z ich własnościami, które składają się na procesową, obiektową, instytucjonalną i społeczną naturę zarządzania przedsiębiorstwem. Wyodrębnienie podsystemu zarządzania w przedsiębiorstwie, jakkolwiek dokonywane przy pewnych założeniach, umożliwia traktowanie go jako obiektu, wywodzącego się z zarządzania traktowanego jako złożona całość. W kompletnym ujęciu procesowym na system zarządzania składają się: podstawowe procesy i funkcje zarządzania (sprawstwo, modelowanie, organizowanie, kierowanie, sprzęganie), działania i zmienne traktowane instrumentalnie, metazarządzanie, czynności wspierające zarządzanie, czynności gospodarowania w zarządzaniu oraz czynności informowania w zarządzaniu. Podstawą ukształtowania zbioru i oddziaływania z wnętrzem i otoczeniem przedsiębiorstwa jest możliwość, celowość i wykonalność prowadzenia procesów i funkcji zarządzania. Istotą procesu i systemu zarządzania jest zarządcze powodowanie zachowań przedsiębiorstwa w jego powiązaniach z otoczeniem. Powodowanie takie odbywa się na gruncie przyjętych założeń związanych z poszanowaniem wszelkich praw interesariuszy, włącznie z quasi interesariuszem - przyrodą. W cytowanej definicji H. Witczak dużą uwagę przywiązuje do metazarządzania, które zapewnia systemowi zdolność do samozarządzania i jest

¹⁷ A. M. Zawiślak, *Szkice o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1975

¹⁸ J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979

¹⁹ L. Krzyżanowski, *Nauki organizacji i zarządzania w Polsce w latach 1900-1995*, Wydawnictwo instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysłu ORGMASZ, Warszawa 1995, s. 97

²⁰ http://witczak.pl/doradztwo_gospodarcze/pages/systemy-zarządzania/definicja-systemu-zarządzania.php z dnia 20.01.2008

podstawowym czynnikiem traktowania systemu przedsiębiorstwa jako systemu autonomicznego. Metazarządzanie jest skonstruowane w sposób umożliwiający pokonanie rozmaitych trudności, począwszy od niezbieżności i konfliktu wartości oraz ryzyka, przy założeniu nadrzędności kluczowych wartości celów biznesowych przedsiębiorstwa. System taki cechuje się zgodnością, spójnością, uporządkowaniem i stabilnością, widzianymi jako kategorie dialektyczne. Cechy te odnoszą się zarówno do wnętrza, jak i powiązań systemu z otoczeniem. Dzięki tym cechom system zarządzania posiada wewnętrzną, zróżnicowaną funkcjonalnie strukturę. Postrzegany całościowo, jako element systemu przedsiębiorstwa, jest składnikiem, którego wymienione własności i powiązania (relacje) nie mogą być przypadkowe (system zarządzania przedsiębiorstwem, jako część struktury wyższego rzędu).

Z. Malara²¹ u podstaw definiowania systemu zarządzania upatruje utrzymywanie równowagi funkcjonowania organizacji, umożliwiającej ciągłą adaptację do zmieniających się warunków otoczenia. Proces ten polega na permanentnej identyfikacji i usuwaniu zjawisk niepożądanych, pochodzących zarówno z samej organizacji, jak i otoczenia.

Na podstawie przytoczonych definicji autorka przyjęła, że system zarządzania to integralny podsystem systemu przedsiębiorstwa, składający się ze zbioru czynników zarządzania wraz z ich własnościami, które umożliwiają organizacji ciągłe przystosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia.

Podejście systemowe zawiera szereg założeń, nierozzerwalnie związanych z konkretnym modelem, które można sformułować w następujący sposób:

- w przedsiębiorstwie znajdują się różne obszary funkcjonalne, powiązane i wzajemnie zależne, stąd zmiany w systemie zarządzania powodują konsekwencje w postaci zmian, które należy uwzględnić w pozostałych sferach działalności organizacji,

²¹ Z. Malara, *System zarządzania przedsiębiorstwem oraz metody jego doskonalenia. Uwagi metodyczne*. red. J. Skalik, *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 41

- istnieje pewna liczba ściślej lub słabiej powiązanych elementów, uczestniczących w utrzymaniu całego systemu, gdy zmianie podlega któryś z elementów systemów, wpływa to na pozostałe składowe,
- synergia w całym systemie jest wyższa od sumy elementów składowych,
- granice wyznaczające system mogą być otwarte, częściowo otwarte lub zamknięte względem relacji systemu z jego otoczeniem,
- podsystemy zawierają wzajemne relacje pomiędzy elementami a całym systemem,
- funkcjonuje przepływ procesu w systemie,
- sprzężenia zwrotne służą utrzymaniu systemu w stanie dynamicznej równowagi względem otoczenia,
- zmiany w systemie zarządzania dotyczą wszystkich jego składowych elementów, gdyż system zarządzania podobnie jak całe przedsiębiorstwo tworzy i rozwija się jako całość.

1.2. Sprawność zarządzania

Sprawność zarządzania jest pojęciem wieloznacznym i różnorodnie interpretowanym. W literaturze można znaleźć wiele koncepcji rozumienia sprawności, jej wyrażania i analizy. Operuje się terminami takimi jak: efektywność, sprawność, produktywność, rentowność. Sprawność zarządzania jest ściśle związana z oceną efektywności projektowanego i zrealizowanego działania w organizacji - zarówno z perspektywy jej wnętrza, jak również względem relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

W pracy przyjęto dwa podejścia do interpretacji sprawności, u podstaw których znalazły się odrębne założenia co do natury organizacji – podejście celowościowe oraz podejście systemowe, rozwinięte w koncepcji grup interesu – stakeholders (interesariuszy).

Chronologicznie najwcześniejsze ze wskazanych warunków opiera się na założeniu, że organizacje są tworam celowymi – stworzonymi specjalnie przez

człowieka po to, aby realizować określone zadania. Takie podejście oznacza, że ludzie, którzy tworzą i zarządzają organizacjami postępują w sposób racjonalny, tzn. kierują się celami organizacji, zmiierzając do ich realizacji przy minimalnym wykorzystaniu nakładów. Położenie silnego nacisku na cele organizacji powoduje, że sprawność w tym ujęciu dotyczy głównie stopnia realizacji zakładanych celów, co oznacza, że organizacja jest tym bardziej sprawna im w większym stopniu realizuje zakładane cele.

Zagadnieniem sprawności w ujęciu celowości jako pierwszy zajął się T. Kotarbiński w „Traktacie o dobrej robocie”²², który zdefiniował analizowane pojęcie posługując się oceną wielokryteriową. Za elementy podstawowe sprawnego działania autor ten uznał skuteczność, ekonomiczność, czystość, udatność, dokładność i pewność. Rezultatem tak przyjętej definicji syntetycznie rozumiana sprawność była sumą walorów dobrej roboty i to w pełnym jej wymiarze. Dlatego nie można było ocenić sprawności w ujęciu syntetycznym, a jedynie dokonać oceny poszczególnych elementów - oceny sprawności ludzi, czy organizacji.

Koncepcja sprawności została szeroko omówiona przez J. Zieleniewskiego²³, który rozwinął dorobek T. Kotarbińskiego. Istnieje jednak zasadnicza różnica w podejściu zaproponowanym przez J. Zieleniewskiego, który podjął próbę zawężenia sprawności do trzech, podstawowych jej wymiarów, możliwych do wyrażenia w postaci syntetycznej i usystematyzowanej. Autor uznał bowiem, że kluczowymi aspektami funkcjonowania organizacji są: osiągnięcie zamierzonych przez przedsiębiorstwa celów oraz minimalizowanie nakładów. Dlatego za podstawowe walory sprawnego działania, zapobiegające zjawisku chaotyczności i nieuporządkowania uznał: skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

Najważniejszą oceną działania, a tym samym składową pojęcia sprawności jest ocena pod względem skuteczności. Działanie jest skuteczne, jeżeli pozwala osiągnąć (w pełni lub w jakimś stopniu) zamierzony cel lub umożliwia jego osiągnięcie w przyszłości. Drugą podstawową postacią analizowanego pojęcia jest korzystność, rozumiana jako różnica między otrzymanym wynikiem a kosztami działania.

²² T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*. Zakład im. Ossolińskich Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdański, 1975, s.104

²³ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1968, s. 51

Wyróżnić można trzy warianty rozwiązań²⁴ - gdy wynik użyteczny jest większy niż koszty działania - wówczas są to działania korzystne, gdy oba elementy równoważą się, a J. Zieleniewski nazywa taki stan - działaniem obojętnym pod względem korzyści zaś, gdy koszty działania przewyższają uzyskany wynik – jako działania niekorzystne. Równocześnie wyróżniane są cztery warianty powiązań między skutecznością oraz korzystnością – pierwsze z nich to działania skuteczne lecz niekorzystne, powodujące niezamierzone skutki, oceniane negatywnie, których wartość łącznie z zamierzonymi i zrealizowanymi elementami kosztu przekraczają całą wartość osiągniętego wyniku użytkowego. Drugi rodzaj to działania nieskuteczne, ale korzystne, występujące wówczas, gdy cel nie został osiągnięty, ale skutki niezamierzone, pozytywnie oceniane, przekraczają wartość celu nieosiągniętego. Następne warianty powiązań pomiędzy skutecznością a korzystnością to działania skuteczne i korzystne, które są przykładem działania sprawnego oraz działanie nieskuteczne i niekorzystne, a więc w pełni niesprawne. Niekiedy wymienia się także dodatkowy wariant – działanie skutecznie, doraźnie niekorzystne, o odroczonej korzyściach.

Trzecią formą sprawności jest ekonomiczność, rozumiana jako stosunek wyniku użytecznego (nabytku) do kosztów działania (ubytku)²⁵. Jeżeli ta relacja jest równa jedności, mamy do czynienia z działaniem obojętnym z punktu widzenia ekonomiczności. W przypadku, gdy stosunek pomiędzy wynikiem użytecznym a kosztami działania jest większy od jedności można mówić o działaniu ekonomicznym, zaś jeżeli ten iloraz jest mniejszy od jedności – działaniu nieekonomicznym. Co prawda ekonomiczność i korzystność należą do tej samej klasy pojęć, nie zawsze jednak zmiana jednej formy sprawności jest proporcjonalna względem drugiej. Dlatego kryteria korzystności i ekonomiczności mogą występować oddzielnie.

Działanie, które może być uznane za sprawne w znaczeniu ogólnym, musi być, choć w minimalnym stopniu, skuteczne. Jest to więc najważniejsza z opisanych powyżej form sprawności. Dlatego chcąc dokonać oceny sprawności ustala się hierarchię według stopnia skuteczności. W przypadku występowania działań

²⁴ W. Kieżun, *Sprawne...* op. cit., s.18-19

²⁵ W. Kieżun, *Sprawne...* op. cit., s. 21-22

o jednakowym stopniu skuteczności dokonuje się hierarchizacji według pozostałych walorów. Gdy skuteczność nie może być poddawana stopniowaniu, za miarę sprawności przyjmuje się stopień korzystności lub ekonomiczności.

Do pozostałych postaci sprawnego działania dotyczących sposobu działania należą prostota, energiczność i czystość oraz odnosząca się do efektów działania - dokładność i udatność.

Prostota definiowana jest jako przeciwieństwo zawilości. Według T. Kotarbińskiego „sposób jest prostszy, jeśli składa się nań mniej czynności i jeżeli te czynności są łatwiejsze i łatwiej powiązane”²⁶. Z kolei energiczność cechuje takie działanie, w którym wydatkowana jest dostateczna ilość energii. Czystość może być traktowana zarówno jako cecha działania, jak i produktu.

Analizując pozostałe walory sprawności W. Kieżun zwraca również uwagę na udatność – uwzględnienie w działaniu oraz produkcji celów głównych i ubocznych, dokładność – odtworzenie wzoru w sposób do niego podobny oraz niezawodność – określającą funkcjonowanie narzędzi zgodne z ich przeznaczeniem.

Podsumowując powyższą analizę można wyróżnić trzy postacie sprawności:

- w znaczeniu uniwersalnym - każdy z walorów dobrej roboty. W takim wypadku sprawność występuje zawsze, gdy działanie posiada choć jeden walor dobrej roboty,
- w znaczeniu syntetycznym – traktującym sprawność jako ogół walorów dobrej roboty,
- w znaczeniu manipulacyjnym – jako zręczność w posługiwaniu się przez istoty żywe przyrządami oraz narzędziami wykorzystywanymi w czasie działania.

Oprócz zaprezentowanych powyżej postaci sprawnego działania - służących ocenie zaprojektowanego i zrealizowanego działania, stanowiącego prakseologiczny system ocen, bardzo ważne są dyrektywy sprawnego działania, będące normatywną częścią prakseologii, zaadaptowaną przez nauki organizacji i zarządzania. Połączone zostały one w pary o przeciwstawnym znaczeniu, między którymi organizacje poszukują równowagi. Jediną wytyczną nie mającą swojej pary stanowi działanie w sposób zorganizowany. Wśród pozostałych dyrektyw sprawnego działania

²⁶ T. Kotarbiński, *Traktat...* op. cit., s. 375

wymienia się następujące pary: specjalizację – uniwersalizację, aktywizację – ograniczenie działania, kunktację²⁷ - antycypację, utrzymywanie określonego poziomu zasobów – którego przeciwieństwem jest pełne wykorzystanie zasobów oraz koncentrację sił – zabezpieczenie wszystkich kierunków działania. W każdym przypadku stosowania antynomii organizacje dokonują oceny – bo dzięki temu możliwe jest dokładne ustalenie optymalnego sposobu działania. To dialektyczne przeciwstawienie możliwych form sprawnego działania ma ważne znaczenie pragmatyczne – analiza pozwala na wdrażanie myślenia organizatorskiego, dzięki czemu podejmowana decyzja wynika z analizy wielu wariantów możliwych rozwiązań.

Drugim podejściem w interpretacji sprawności jest podejście systemowe, silnie akcentujące rozmyślność organizacji, które wymusza konieczność traktowania organizacji jako systemów naturalnych. W takich warunkach sprawność można rozpatrywać w ujęciu zdolności dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia. Twórcy tego podejścia opowiedzieli się za tezą, że najważniejszym celem organizacji jest przerwanie i rozwój²⁸.

Powyższa koncepcja została przedstawiona w pracach E. Yuchtmana i S. E. Seashore'a oraz D. Katza i L. Khana. Opiera się na dwóch założeniach. Pierwsze z nich głosi, że organizacje to systemy otwarte, które bardzo ściśle są związane z otoczeniem i dążą do zachowania swojej integralności oraz rozwoju - dlatego przedsiębiorstwa próbują optymalizować wykorzystanie zasobów oraz swoją pozycję w stosunku do innych elementów otoczenia. Drugim założeniem jest rzadkość zasobów niezbędnych do utrzymania niezależności organizacji i jej rozwoju. Zwolennicy pierwszej z wymienionych teorii - E. Yuchtman i S. E. Seashore za podstawowy czynnik sprawności uznają zdolność do pozyskiwania rzadkich i cennych zasobów²⁹, których wartość wynika bardziej z ogólnej użyteczności niż przydatności do realizacji konkretnego celu. Takie podejście oznacza, że sprawność może być różnie oceniana – w zależności od tego czy dotyczy

²⁷ Kunktacja – oczekiwanie właściwej chwili, zob. W. Kieżun, *Sprawne...* op. cit., s. 25

²⁸ por. M. Bielski, *Podstawy*, op. cit., s. 62

²⁹ Zasoby definiowane są jako ogół środków, które mogą być użyteczne dla organizacji w jej działaniu i kontaktach z otoczeniem. Tym samym obejmują one nie tylko środki materialne, ale także ludzi o określonych kwalifikacjach, technologie, know-how.

organizacji jako całości lub różnych grup interesu (wewnętrznych lub zewnętrznych). Zdaniem autorów rzadkie zasoby są przedmiotem konkurencji między organizacjami, z czego wynika określona hierarchia, odzwierciedlająca pozycję przetargową danej organizacji w stosunku do innych firm działających w tym samym lub częściowo innym środowisku, co wyrazili w poniższej definicji sprawności – „(...) pozycja przetargowa, której odbiciem jest zdolność organizacji (absolutna lub względna) do eksploatacji środowiska w poszukiwaniu rzadkich i cennych zasobów. Pojęcie pozycji przetargowej implikuje odrzucenie jakiegokolwiek specyficznego celu (czy funkcji) jako ostatecznego kryterium efektywności organizacji. Zamiast nich przedmiot zainteresowania stanowić powinny bardziej ogólne możliwości organizacji pojmowanej jako system zdobywający zasoby”³⁰. Aby nie dopuścić do destrukcyjnego wpływu organizacji na otoczenie autorzy opowiadają się za optimum, a nie maksimum efektywności.

D. Katz i R. L. Kahn nie ograniczają się do analizy relacji organizacji z otoczeniem, drugim elementem na którym skupiają swoją uwagę jest wewnętrzna wydajność organizacji, definiowana jako odwrotność kosztu transformacji mierzonego stratą energii na wejściu i wyjściu z organizacji (obejmującego ludzi, materiały oraz samą energię). Ze względu na szerokie traktowanie energii wspólnym miernikiem wydajności wydaje się być pieniądź, choć w przypadku organizacji nie nastawionych na zysk nie wydaje się on być najbardziej adekwatny.

Sprawność organizacji uzależniona jest także od stopnia korzystności transakcji z otoczeniem, które ze względu na swój charakter autorzy nazywają nawet „politycznymi”³¹. Zabiegi „taktyczne” obejmują m.in. działania marketingowe, promocyjne i public relations, które równolegle ze wzrostem wydajności mogą przynosić zwiększenie dochodów oraz zdolności organizacji do przetrwania i rozwoju.

Rozwinięciem omawianego podejścia do sprawności jest koncepcja grup interesu – stakeholders (interesariuszy), która stanowi próbę szerszego spojrzenia zarówno na cele organizacji oraz kryteria sprawności. Podobnie jak podejście

³⁰ E. Yuchtman, S. E. Sheashore, *Efektywność organizacji w świetle zasobów systemu*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1979, s. 229

³¹ D. Katz, R. L. Kahn, *Spółeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 252

systemowe, akcentuje ona związki organizacji z otoczeniem oraz bierze pod uwagę wyniki bieżącego funkcjonowania organizacji.

Termin stakeholders trudno bezpośrednio przetłumaczyć na język polski, stąd w wielu opracowaniach pojawia się określenie interesariusze – neologizm zbudowany przez analogię do występujących w języku polskim słów „akcjonariusze” czy „wolontariusze”. M. Bielski definiuje powyższe pojęcie jako pojedyncze osoby lub grupy ludzi działające w ramach organizacji lub jej otoczeniu, którzy są zainteresowani wynikami działania przedsiębiorstwa³². Powody tego zainteresowania mogą być różne, zatem każdy rodzaj interesariuszy może oceniać sprawność w odmienny sposób. Podstawowymi grupami interesariuszy są właściciele (inwestorzy), klienci, pracownicy, dostawcy, kredytodawcy, władze i społeczność lokalna. Wszystkim tym osobom i instytucjom sukces organizacji może przynieść korzyści i benefity, zaś porażka – straty i problemy. Zatem to ich łączy z organizacją. Jak różne, czasami nawet sprzeczne interesy mają wymienione powyżej grupy prezentuje poniższa tabela:

Tabela 1 Kryteria oceny efektywności organizacji

Interesariusze	Kryteria efektywności
Właściciele	Zwrot kapitału, cena akcji
Pracownicy	Wysokość zarobków, satysfakcja z pracy
Klienci	Jakość wyrobów i usług, cena, serwis
Dostawcy	Warunki umów, regulacja zobowiązań
Kredytobiorcy	Terminowe spłaty, perspektywy rozwoju
Społeczności lokalne	Miejsca pracy, ochrona środowiska
Władze państwowe	Podatki, przestrzeganie prawa

Źródło: M. Bielski, Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C. H. Beck Warszawa 2004, s. 65

Analizując powyższe zestawienie można przyjąć, że sprawność jest pojęciem bardzo złożonym i wielowymiarowym - co implikuje konieczność oceny w oparciu o różne kryteria i mierniki. Nie można więc zbudować jednego uniwersalnego miernika sprawności – tylko realizacji celu lub efektywności pozyskiwania zasobów. Ocena powinna uwzględniać różne aspekty i punkty widzenia.

³² por. M. Bielski, *Podstawy*, op. cit., s. 65

Powyższą koncepcję można więc ocenić jako połączenie podejść celowościowego i systemowego, która zarazem akcentuje cele - choć wskazuje na ich różnorodność oraz związku organizacji z otoczeniem.

W świetle powyższych rozważań wydaje się zasadne dokonanie oceny systemu zarządzania oraz powodzenia organizacji w oparciu o pojęcie sprawności. W rozprawie przyjmuje się, że funkcjonowanie organizacji można ocenić jako sprawne, jeżeli organizacja osiąga (w pełni lub częściowo) wyznaczone cele, będące pochodną potrzeb otoczenia i oczekiwań uczestników organizacji. Podczas oceny podmiotu pomijane jest zagadnienie generowanych przez ten podmiotów kosztów – najważniejsze jest osiągnięcie założonego celu. Podstawowym wyznacznikiem sprawności jest zbliżanie się rezultatu działania do założonego celu (wyjątkiem jest przypadek, gdy celem podmiotu jest optymalizacja kosztów).

Przyjęcie założenia o zbliżaniu się do celu jako podstawowym wyznaczniku sprawności, oznacza, że założony cel może zostać osiągnięty w różnym stopniu – jest więc wielkością wielowartościową.

1.3. Modele systemów organizacyjnych

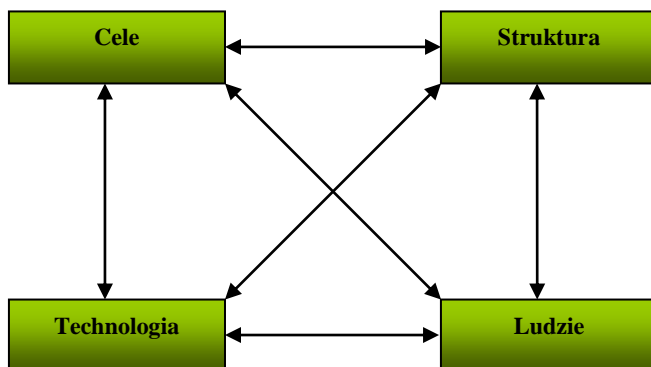
W teorii organizacji i zarządzania funkcjonuje wiele modeli organizacji. R. L. Ackoff³³ podkreśla, że organizacja to system zachowujący się rozmyślnie, składający się z co najmniej dwóch podsystemów oraz celów, (z których jeden pełni funkcje regulacyjno – sterujące), systemu informacyjnego i komunikacyjnego umożliwiającego interakcje oraz w którym występuje podział pracy. Z kolei Ch. Barnard³⁴ definiuje organizację jako system świadomie skoordynowanych działań lub sił dwóch lub więcej ludzi, a Ch. Argyris³⁵ wskazuje na wielość części, z których każda dąży do osiągnięcia określonego celu, które utrzymują się dzięki wzajemnym powiązaniom, jednocześnie dostosowując się do środowiska zewnętrznego i przez to utrzymując stan wzajemnego powiązania części.

³³ por. R. L. Ackoff, *O systemie pojęć systemowych*, Prakseologia, nr 2. s. 158

³⁴ Ch. Barnard, *The functions of Executives*, Harvard University Press, Cambridge 1938, s. 73

³⁵ por. Ch. Argyris, *Zrozumienie zachowania się ludzkiego w organizacji – jeden punkt widzenia*, w: M. Haire (red.) *Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa 1965, s. 198

Do najbardziej rozpowszechnionych ze względu na swoje uniwersalne podejście należy model H. Leavita, wg. którego organizacja to system wielu zmiennych, a najważniejsze wśród nich są: cele, struktura, technologia oraz ludzie.



Rysunek 1. Model Leavita

Źródło: K. Krzakiewicz (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE Poznań, 2008, s. 10

Cele³⁶ to stan końcowy, pożądany rezultat do osiągnięcia którego dąży działająca wspólnie grupa. Cele uwzględniają zarówno oczekiwania otoczenia oraz uczestników organizacji, które byłyby niemożliwe do osiągnięcia w działaniu indywidualnym. Realizację celu poprzedza proces planowania realizowany przez kierownictwo - stanowiąc istotny mechanizm koordynacji, pozwalający na uzyskanie informacji przez uczestników organizacji o jej zamierzeniach.

Struktura – według R. W. Griffina to „zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji”³⁷, J. A. F. Stoner definiuje pojęcie struktury organizacyjnej jako „układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa, gdzie elementami składowymi są pojedyncze stanowiska pracy, stanowiska organizacyjne oraz komórki i większe jednostki organizacyjne”³⁸. Szerzej pojęcie struktury zostało przedstawione w opracowaniach R. A. Webera, A. Stabryły i I. Trzcienieckiego –gdzie struktura organizacyjna

³⁶ K. Krzakiewicz (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE Poznań, 2008, s. 9-10

³⁷ R. W. Griffin, *Zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 330

³⁸ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 208. Por. R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1992, s. 120-130

zdefiniowana została jako budowa wewnętrznej całości zorganizowanej, na którą składają się: rozmieszczenie elementów składowych organizacji oraz ogół relacji zachodzących między nimi. Zdaniem autorów elementami składowymi struktury organizacyjnej są: stanowiska pracy, stanowiska organizacyjne oraz komórki i większe jednostki organizacyjne³⁹.

Technologia – zgodnie z koncepcją Ch. Perrowa to środek przekształcania zasobów ludzkich, naturalnych, kapitałowych lub ideowych w produkty bądź usługi tworzące wartość dla klientów. Podobnie technologię definiuje L. E. Dawis opisując ją jako połączenie wyspecjalizowanych nawyków, maszyn, infrastruktury, narzędzi i umiejętności technicznych, które pozwalają na przekształcanie materiałów, informacji lub zasobów ludzkich. Wg J. Woodward ogół stosowanych technologii można podzielić na trzy kategorie:

- produkcję jednostkową i małoseryjną, gdzie w tym samym czasie wytwarza się jeden wyrób lub krótką serię wyrobów, często zgodnie z indywidualnym zamówieniem klienta,
- produkcję masową lub wielkoseryjną, charakteryzującą się wytwarzaniem bardzo dużej liczby identycznych lub bardzo podobnych wyrobów montowanych z użyciem automatycznych linii produkcyjnych,
- produkcję ciągłą, związaną z wykorzystywaniem zautomatyzowanych urządzeń, które pracują bez przerw wytwarzając, w dużych ilościach jednorodne produkty

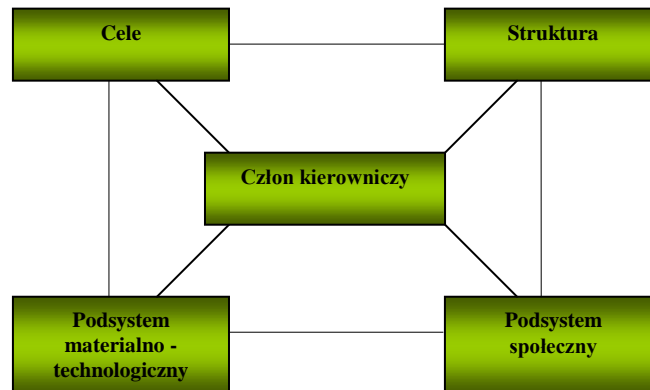
Ludzie – najważniejszy czynnik w systemie zarządzania, tworzą wszyscy pracownicy organizacji, ich kwalifikacje i umiejętności, przyjęta hierarchia wartości, postawy, gotowość do współpracy oraz motywacja pracy⁴⁰. Strzałki odchodzące od każdego z podsystemów wyrażają wzajemne zależności między nimi i podkreślają konieczność całościowego traktowania organizacji oraz dążenia do równowagi wewnętrznej, a zmiana jednego z elementów wywołuje zmiany w pozostałych czynnikach⁴¹.

³⁹ Red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986, s. 171

⁴⁰ por. K. Krzakiewicz, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 1993, s. 85

⁴¹ Niektórzy autorzy (B. Gliński, J. Gościński, L. Krzyżanowski) czynniki nazywają podsystemami

Pięcioczynnikowy model organizacji zaproponowali w swoich pracach B. Gliński⁴² i J. Gościński⁴³, uznając podsystem społeczny za najważniejszy w organizacji.



Rysunek 2. Pięcioelementowy model organizacji

Źródło: J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977, s. 51

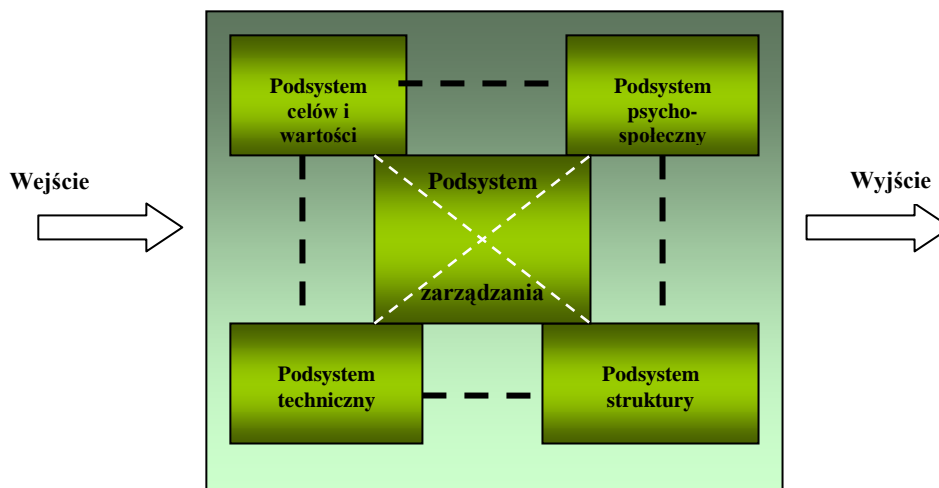
Prezentowany model różni się przede wszystkim wyróżnieniem członu kierowniczego jako piątego elementu organizacji. Nie ma też strzałek obrazujących zależności – co potwierdza w swoich pracach L. Krzyżanowski, który kwestionuje zasadność ich stosowania jako symboli zależności (sprzężeń). Tylko przedmioty istniejące realnie są zdolne do emisji i percepcji oddziaływać, zatem tylko między takimi przedmiotami mogą zachodzić zależności przyczynowo-skutkowe.

Na podstawie powyżej omówionego modelu M. Bielski⁴⁴ zaproponował również pięcioelementowy, systemowy model organizacji.

⁴² A. Czermiński, H. Czubasiewicz, *Teoria i praktyka podejmowania decyzji*. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1985, s. 51

⁴³ J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977, s. 51

⁴⁴ por. G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997, s. 86



Rysunek 3. Systemowy model organizacji wg. M. Bielskiego

Źródło: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck Warszawa 2004, s. 44

Występujące w modelu linie przerywane prezentują wzajemne zależności między podsystemami. Celowo nie posiadają strzałek, nie zawsze bowiem są to oddziaływania. M. Bielski⁴⁵ wyróżnia pięć podsystemów: celów i wartości, podsystem techniczny, podsystem psychospołeczny, podsystem struktury oraz podsystem zarządzania. Podsystem celów i wartości jest wyrazem związków organizacji z otoczeniem. Funkcja, jaką pełni organizacja w otoczeniu, w znacznym stopniu wyznacza jej cele. Podsystem ten pozostaje pod wpływem otoczenia socjokulturowego. Organizacja czerpie szereg wartości z tego otoczenia, co powoduje różnice między podobnymi organizacjami funkcjonującymi w różnych kręgach kulturowych np. kultura organizacyjna i kultura pracy firm japońskich, która znacznie różni się od firm europejskich czy amerykańskich. Podsystem celów i wartości jest kształtowany przez uczestników organizacji, którzy wnoszą do niej swoje indywidualne cele, interesy i systemy wartości, starają się je realizować w ramach organizacji. Pośrednio jest to także wpływ otoczenia, które kształtuje ludzi w procesie wychowania i socjalizacji. Bardzo istotną rolę odgrywa osobowość poszczególnych uczestników, subkultura małych grup i ich wpływ na jednostkę, a także sposób podejmowania decyzji o wyborze celów. Podobnie jak w przypadku wpływu otoczenia zależność ta jest dwustronna, bo organizacja stara się wytworzyć własną kulturę

⁴⁵ por. M. Bielski, *Podstawy*, op. cit., s. 45-47

organizacyjną i wpoić ją swoim uczestnikom. Kultura organizacyjna jest w centrum zainteresowania teoretyków i socjologów organizacji oraz praktyków zarządzania. Zmiany w otoczeniu organizacji, zwłaszcza gospodarczym powodują wzrost znaczenia kultury organizacyjnej jako spoiwa organizacji, częściowo przejmującego funkcje struktury organizacyjnej oraz potrzebę zastępowania kultury trwałości i stabilizacji przez kulturę zmiany i elastyczności.

Podsystem psycho-społeczny obejmuje jednostki ludzkie i grupy ludzi w działaniu i wzajemnych interakcjach. Obejmuje on cele indywidualne i wynikające z nich motywy, jakimi ludzie kierują się w swoich zachowaniach, podział pracy i system ról organizacyjnych, stosunki władzy i wpływów w organizacji oraz dynamikę grup (ich rozwój i zmiany). Podsystem pozostaje pod znacznym wpływem indywidualnych cech uczestników, takich jak: wiek, płeć, poziom wykształcenia. Jednocześnie na omawiany podsystem oddziałuje podsystem celów i wartości, oczekiwania oraz aspiracje ludzi.

Podsystem techniczny obejmuje zarówno wiedzę niezbędną do realizacji postawionych celów, jak i wyposażenie techniczne. Podsystemy w organizacjach mogą się od siebie różnić, w zależności od ich funkcji genotypowej oraz technologii wybranej do jej realizacji. Z zastosowaną technologią wiąże się typ maszyn i urządzeń technicznych – ich rozmieszczenie i sposób powiązania, wymagania stawiane pracownikom w zakresie ich wiedzy i umiejętności. Podsystem techniczny silnie oddziałuje na podsystem struktury, stanowiąc jedno z podstawowych uwarunkowań struktury organizacyjnej.

Podsystem struktury pełni funkcję łącznika między podsystemem technicznym oraz podsystemem psycho-społecznym, które rządzą się różnymi prawami. O ile w podsystemie technicznym dominuje logika deterministyczna, o tyle podsystem psycho-społeczny ma charakter probabilistyczny. Dlatego zadaniem podsystemu struktury jest zapewnienie harmonijnego współdziałania obu podsystemów, mimo ich różnych charakterów. Podsystem struktury zawiera relacje między wszystkimi elementami organizacji – ludźmi i elementami rzeczowymi, określa podział zadań, sposób ich koordynacji i integracji oraz zależności wynikające z podziału władzy w organizacji, przebieg procesów pracy i sposób przekazywania informacji. W sensie

formalnym strukturą ujętą jest w schematach organizacyjnych, zakresach zadań, uprawnień i odpowiedzialności ludzi. Nigdy nie obejmuje jednak wszystkich relacji między elementami organizacji.

Podsystem zarządzania łączy i spaja wszystkie pozostałe podsystemy organizacji. Jego zadaniem jest utrzymywanie równowagi między organizacją a otoczeniem oraz pomiędzy wszystkimi podsystemami. Zadaniem podsystemu jest nie tylko adaptacja organizacji jako całości i poszczególnych podsystemów do zmian w otoczeniu, ale także aktywne oddziaływanie na otoczenie, aby ukształtować w nim warunki dogodne dla funkcjonowania organizacji.

Dostosowywanie organizacji do otoczenia może wywoływać konieczność zmian we wszystkich podsystemach organizacji: od jej celów, poprzez technikę i technologię, kwalifikacje ludzi, do szczegółowych rozwiązań strukturalnych - musi więc zapewnić równowagę między nimi. Podsystem zarządzania zatem śledzi i analizuje sytuację w otoczeniu, wyznacza i modyfikuje cele organizacji, ustala strategię, wytycza kierunki bieżących działań, dokonuje wyboru technik i technologii, buduje system kierowania ludźmi i motywacji oraz kontroluje przebieg procesów transformacji, a także ocenia sprawność funkcjonowania organizacji.

W modelu przedstawionym przez D. Katza i R. L. Khana zastosowanie kryterium roli w funkcjonowaniu organizacji pozwoliło na wyróżnienie pięciu podsystemów: produkcyjnego, wspierającego, scalającego, adaptacyjnego oraz kierowniczego.⁴⁶

Podsystem produkcyjny realizuje zachodzące w organizacji procesy transformacji materii i energii, a działania zachodzące w tym podsystemie odnoszą się do procesów genotypowych organizacji.

Podsystem wspierający odpowiedzialny jest za zasilanie w niezbędne zasoby oraz wspieranie obsługi wejść i wyjść organizacji, pozwalając na właściwy przepływ zasobów pomiędzy organizacją i otoczeniem.

Podsystem scalający zapewnia zaangażowanie uczestników organizacji w realizację celów przedsiębiorstwa.

⁴⁶ por. S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań 2009, s. 21-22

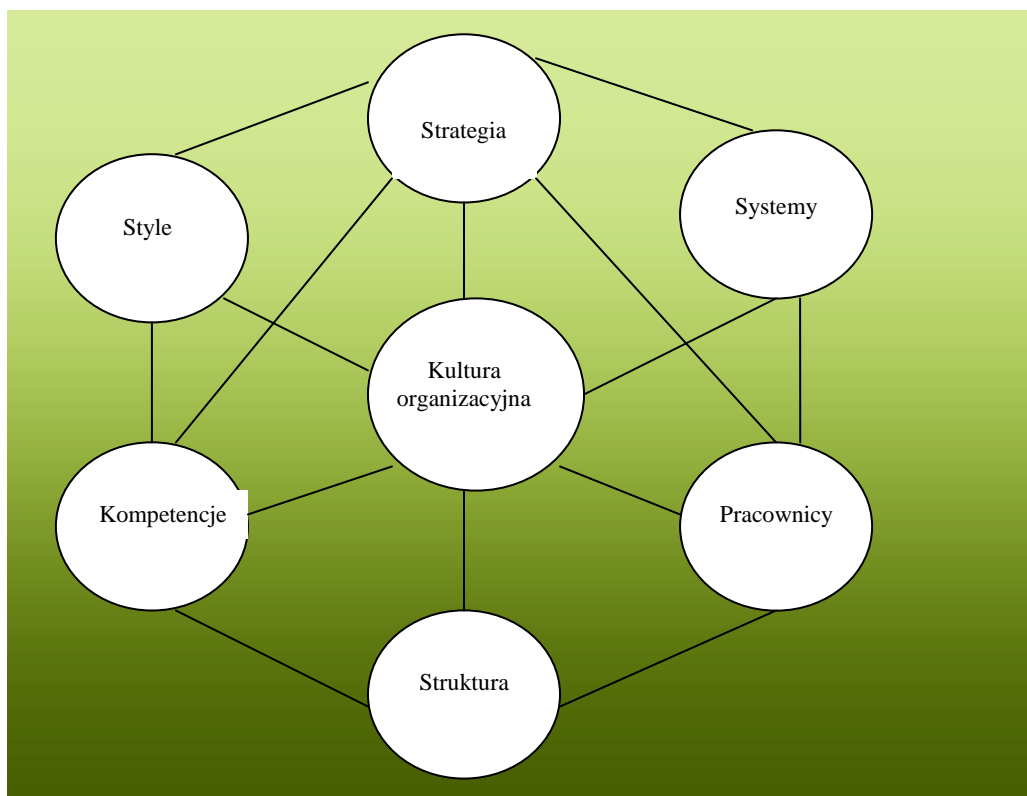
Podsystem adaptacyjny odpowiada za: zapewnienie odpowiedniego poziomu spójności działań realizowanych przez organizację z wymaganiami formułowanymi przez otoczenie, analizę zmian zachodzących w otoczeniu, ocenę ich konsekwencji oraz formułowanie zaleceń doskonalenia systemu.

Podsystem kierowniczy koordynuje działania wewnątrz organizacji, identyfikuje i rozwiązuje konflikty pojawiające się pomiędzy pozostałymi podsystemami organizacji.

Z kolei kongruentny model organizacji D. A. Nadlera zawiera cztery zmienne, które wzajemnie na siebie oddziałują – zadania, ludzie, formalne umowy, nieformalna struktura oraz procesy. Zmienne te pozwalają na transformację czynników pozyskiwanych z otoczenia – środowiska, zasobów, historii w produkty wyjściowe dostarczane klientom. Poziom efektywności tak zdefiniowanej organizacji zależy od stopnia kongruencji składowych. Zbieżność składowych jest wspierana i wymuszana przez wybory strategiczne i przywództwo, które definiowane jest w strategii przedsiębiorstwa. Zdaniem D. A. Nadlera każda organizacja dąży do realizacji wielu celów, z których zasadnicze cele są wyznaczone przez rdzeń biznesu, stanowiących wartość dla uczestników organizacji.

Innym modelem organizacji, zasadzającym się na założeniach podejścia systemowego jest model opisany przez T. J. Petersa, R. H. Watermana⁴⁷. Prowadzone przez naukowców badania wykazały, że sukces organizacji jest uzależniony w większym stopniu od tzw. „miękkich” elementów zarządzania, takich jak: style kierowania, pracownicy, kompetencje, kultura organizacyjna niż elementów tzw. „twardych” – struktury, strategii i systemów.

⁴⁷ J. Supernat, *Management. Tezaurus Kierownictwa*, Kolonia Ltd 2000, s 433-435



Rysunek 4. Model T. J. Petersa, R. H. Watermana

Źródło: K. Krzakiewicz (red.), Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo AE Poznań, 2008, s. 11

Przyjęty przez autorów zestaw czynników ważnych do przeprowadzenia zmiany organizacyjnej, a także ich graficzne usytuowanie wskazuje na kilka ważnych wniosków:

- obok struktury i strategii istnieje, co najmniej pięć innych elementów istotnych dla dokonania zmiany organizacyjnej,
- niemożliwe jest dokonanie znaczącego postępu w jednym obszarze, bez dokonania postępu w pozostałych,
- prawdopodobną przyczyną zawodności strategii są nieprawidłowości we wdrażaniu pozostałych elementów modelu,
- z kształtu diagramu wynika wniosek braku hierarchii wśród czynników.

Badania empiryczne przeprowadzone przez autorów opisanego modelu wskazały⁴⁸, że co prawda sukces organizacji zdeterminowany jest w większym stopniu elementami „miękkimi” niż „twardymi”, jednak pomijanie w procesie zarządzania organizacją

⁴⁸ por. S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka*, op. cit., s. 20

elementów twardych i brak spójności pomiędzy poszczególnymi składowymi organizacji może doprowadzić do obniżenia efektywności organizacji.

Poniżej zaprezentowano charakterystykę elementów modelu T. J. Petersa, R. H. Watermana:

Struktura⁴⁹ – zdaniem autorów nie jest istotne pytanie o dominujący w przyszłości typ struktury organizacyjnej czy najlepszy sposób podziału zadań. Sprawą kluczową jest koordynacja, a więc to, w jaki sposób należy zapewnić funkcjonowanie całości przedsiębiorstwa – np. poprzez wypracowanie zdolności do koncentrowania uwagi na tych wymiarach, które aktualnie są najważniejsze dla rozwoju organizacji, a także bieżące przesuwanie uwagi w zależności od tego, w jaki sposób zmieniają się wymiary struktury.

Przez strategię autorzy rozumieją te działania, które organizacja planuje w odpowiedzi na zmiany w jej zewnętrznym otoczeniu, wśród jej klientów, dostawców czy konkurentów. Jest ona sposobem, w jaki organizacja zamierza stworzyć swoją wyjątkową wartość.

Systemy to wszelkie procedury, zarówno formalne, jak i nieformalne, które sprawiają, że organizacja jest w stanie funkcjonować. T. J. Peters, R. H. Waterman przypisują temu elementowi wyjątkowe znaczenie. Uważają, że analiza systemów pozwala zrozumieć, w jaki sposób naprawdę organizacja osiąga swoje cele, oraz jak zmiana systemów może w istotny sposób wzmocnić organizację. Systemy są również tym elementem modelu, który może zdominować pozostałe.

Zdaniem autorów w analizie stylów kierowania, jako kolejnego elementu modelu, ważne jest rozróżnienie pomiędzy osobowością naczelnego kierownictwa organizacji oraz sposobem, w jaki kierownictwo oddziałuje na organizację. Decydujące są nie słowa, ale działania. Do ważnych aspektów stylu kierowania należy to, jak kierownictwo wykorzystuje swój czas oraz jaki wypracowała sposób powiadamiania organizacji o priorytetach. W modelu tym duża uwaga została również skupiona na pracownikach. Autorzy zwrócili uwagę na ciągłe doskonalenie procesu rozwoju kierowników oraz sposób wprowadzania nowej kadry.

⁴⁹ por. J. Supernat, op cit., s. 435

Włączenie kompetencji do omawianego modelu ma wysoce praktyczne znaczenie. Pozwala bowiem uchwycić i nazwać istotne cechy danej organizacji. Wyróżnienie kompetencji jest ważne, gdyż często się o nich zapomina – np. gdy organizacja wchodzi na nowe rynki lub dokonuje decentralizacji, aby zwiększyć samodzielność kierowników. A tymczasem bez zrobienia czegoś więcej niż dokonania korekty strategii lub struktury organizacji tzn. bez zdobycia nowych umiejętności przeprowadzenie zmiany organizacyjnej jest niemożliwe.

W centrum omawianego modelu została umieszczona kultura organizacyjna. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji tego pojęcia. Dla C. Geertza kultura organizacyjna jest sposobem myślenia, polegającym na wytwarzaniu znaczeń, z których ludzie czerpią swoje doświadczenia i wzorce w działaniu.⁵⁰ Podobne podejście do kultury organizacyjnej prezentuje G. Hofstede, jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”⁵¹. Zwrócenie uwagi zarówno na wzory myślenia, jak i działania widoczne jest w jednej z najstarszych definicji kultury organizacyjnej E. Jaquesa, dla którego kultura przedsiębiorstwa jest zwyczajowym sposobem myślenia i działania, podzielanym, przyswajanym, asymilowanym, przynajmniej w części, przez pracowników i nowych kandydatów, zanim zostaną zaakceptowani przez to przedsiębiorstwo.

W polskiej literaturze przedmiotu próby zinterpretowania zagadnienia kultury organizacyjnej podjął się Z. Szeloch, definiując ją jako system wzorców kulturowych wynikających ze zorganizowanego, zespołowego działania ludzi, przyswojonych i zaakceptowanych przez nich, regulujących ich zachowania i warunkujących sprawne funkcjonowanie instytucji.⁵²

Najpopularniejszym sposobem myślenia o kulturze organizacyjnej jest tzw. model kliniczny E. Scheina. Swoją teorię autor przedstawił w dziele „Organizational Culture and Leadership”. Przyjął on, że aby organizacja sprawnie rozwijała się i funkcjonowała ważna jest nie tylko odpowiednia strategia, właściwa struktura czy wysokie kwalifikacje pracowników, niezbędny jest też odpowiedni styl i charakter.

⁵⁰ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 5

⁵¹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 267

⁵² Z. Szeloch, *Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji i zarządzania*. cz. II, Warszawa 1987, s. 223-225

Każda organizacja bowiem ma swoją osobowość, swój wewnętrzny klimat, który wytycza oraz reguluje stosunki panujące między pracownikami, przełożonymi a podwładnymi oraz wpływa na kontakty z otoczeniem.

Na podstawie dotychczasowych rozważań należy przyjąć, że sprawność funkcjonowania organizacji jest zagadnieniem złożonym, a ocena wymaga wieloaspektowej analizy wielu uwarunkowań organizacyjnych, które jednocześnie wpływają na przedsiębiorstwo. Dokonując identyfikacji uwarunkowań organizacyjnych skorzystano z modelu T. J. Petersa, R. H. Watermana, który zdaniem autorki najlepiej określa determinanty sprawności organizacji. Na tej podstawie do uwarunkowań organizacyjnych zaliczono: strukturę organizacyjną, strategię, podejście procesowe, kulturę organizacyjną i rozwój pracowników.

ROZDZIAŁ II. JAKOŚĆ W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

2.1. *Istota i pojęcie jakości*

Pojęcie jakości nierozzerwalnie łączy się z pracą ludzką, a pierwsze wzmianki dotyczące analizowanego pojęcia znajdowały się już w Kodeksie Hammurabiego (2100 rok p.n.e.), znanym ze stanowczości i surowego traktowania przewinień. W jednym z paragrafów zostały opisane kary za źle wybudowany dom⁵³, które w przypadku katastrofy budowlanej dopuszczały nawet karę śmierci dla niesolidnego wykonawcy. Z kolei inspektorzy w Fenicji karali obcięciem ręki twórcę wadliwego wyrobu. Około 1 200 roku p.n.e. w Egipcie, za panowania Ramzesa III zostały obwieszczone tzw. listy towarowe, zawierające wymagania stawiane wytwarzanym produktom⁵⁴.

Platon jako pierwszy zdefiniował pojęcie jakości korzystając z greckiego słowa „poiotes” oznaczającego własność, właściwość przedmiotu. Pisał on „rzeczy nie dorównują ideom, są jednak do nich podobne. Idee są więc wzorcami rzeczy. Widzimy obecność idei w rzeczy, a zatem porządek realnego świata jest odwzorowaniem świata idei”⁵⁵. Natomiast Arystoteles uzupełniał podaną definicję, określając jakość jako „zespół swoistych cech odróżniających dany przedmiot od innych przedmiotów tego samego rodzaju”⁵⁶.

Pod względem etymologicznym jakość jest ścisłym tłumaczeniem łacińskiego słowa *qualitas*, a w wielu językach to słowo zachowało swoje pierwotne brzmienie, zbliżone do łacińskiego pierwowzoru⁵⁷. Ze względu na wieloznaczne rozumienie pojęcia jakości przysparza ono wiele trudności interpretacyjnych.

W „Słowniku języka polskiego” jakość określono jako właściwość, rodzaj, gatunek, wartość, zespół cech stanowiących o tym, że dany przedmiot jest tym

⁵³ Jeśli murarz obywatelowi zbudował, a pracy swej nie sprawdził i mur się pochylił, murarz ten za srebro swoje własne mur ten umocni. *Kodeks Hammurabiego*, Warszawa 2000, s.127

⁵⁴ por. S. Pietras, *O jakości wyrobów*, WNT, Warszawa 1972, s.11

⁵⁵ W. Tatariewicz, *Historia filozofii*, t.1.PWN, Warszawa 1981, s. 50

⁵⁶ Arystoteles, *Fizyka*, PWN, Warszawa 1968, s. 5

⁵⁷ Na przykład w języku angielskim - quality, niemieckim - die Qualität, francuskim - qualit. Stąd też pochodzi symbol wysokiej jakości Q.

przedmiotem a nie innym⁵⁸. W „Encyklopedii” Webstera pojęcie jakości określono jako:

- szczególne właściwości i istotne cechy wewnętrzne przedmiotu,
- stopień doskonałości,
- przeważnie wysoki poziom społeczny (kategoria),
- cecha odróżniająca⁵⁹.

Z kolei w definicji zawartej w „Wielkiej encyklopedii powszechnej” jakość ma kilka znaczeń, z których kluczowe to: właściwość, rodzaj, gatunek, wartość, cecha lub zespół cech przedmiotu odróżniające od innych, cecha lub zespół cech istotnych ze względu na pewne stosunki, oddziaływania, związki danego zjawiska z otoczeniem oraz z uwagi na jego wewnętrzną strukturę⁶⁰. Definicja zawarta w „Małej encyklopedii ekonomicznej” odnosi się natomiast do materialnej sfery rozważań, a więc jakości produktu, przez co rozumie się: „cechy wyrobu określane przede wszystkim z punktu widzenia właściwości chemicznych, fizycznych oraz wartości użytkowej”⁶¹.

Wielu autorów podjęło się w swoich pracach zdefiniowania jakości - według J. M. Juran to „zdarność do użycia lub zastosowania”⁶², dla W. E. Deminga - „przewidziany stopień jednorodności i niezawodności osiągnięty po niskich kosztach i stosownie do wymagań rynkowych”⁶³, zaś B. Crosby’ego „dostosowanie się do wymagań”. G. Taguchi stwierdza, że „jakość jest minimalną stratą dodaną przedsiębiorstwu przez produkt w czasie, gdy jest on przetwarzany”⁶⁴. Natomiast K. Ishikawa wskazuje na różnice pomiędzy wąską a szeroką definicją jakości. W wąskiej interpretacji jakość rozumiana jest jako jakość produktu, zaś w szerokiej analizie pojęcie to obejmuje jakość pracy, serwisu, informacji, procesu, działów, ludzi (robotników, inżynierów, kierownictwo i zarząd), jakość systemu, przedsiębiorstwa, celów.⁶⁵ Z poglądem tym zgadza się A. V. Feigenbaum podkreślając, że jakość jest

⁵⁸ *Słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa 1993, s. 820

⁵⁹ *Webster New Encyclopedie Dictionary*, Trident Press International 1994, s. 423

⁶⁰ *Wielka encyklopedia powszechna*, T.I.PWN, Warszawa 1978, s. 320

⁶¹ *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 1961, s. 96

⁶² J. M. Juran, *Quality Control Handbook*, McGraw -Hill New York 1988, s. 78

⁶³ R. L. Flood, *Beyond TQM*, John Wiley & Sons, Chichester 1993, s. 42

⁶⁴ M. Jedliński, *Jakość w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 15

⁶⁵ por. H. I. Costin, *Readings in Total Quality Management*, The Dryden Press, Fort Worth 1994, s. 42

w istocie sposobem zarządzania organizacją⁶⁶ oraz propagatorzy koncepcji Six Sigma M. Harry i R. Schroeder definiując jakość jako: „prawo do wartości dla nabywcy i dostawcy w każdym aspekcie wymiany gospodarczej”⁶⁷

Wieloaspektową definicję jakości zaproponowali L. Harvey i D. Green. Składa się ona z pięciu, powiązanych ze sobą definicji (opartej na wyjątkach, perfekcji, dostosowania do przeznaczenia, wartości stosownie do ceny, transformacji). Pierwsza z nich – definicja oparta na wyjątkach może występować w jednym z trzech wariantów, jako: tradycyjna, doskonałości lub standardowa.

W tradycyjnym rozumieniu jakość można wyrazić jako dostojność, coś specjalnego lub wysoką klasę. Nadaje ona znamiona statusu właścicielowi lub użytkownikowi i sugeruje ekskluzywność. Taka definicja jakości promuje elitarny punkt widzenia na jakość. Są dwa sposoby myślenia na temat definicji jakości w aspekcie doskonałości. Przede wszystkim odnosi się ona do wysokich standardów, po wtóre oznacza „zero usterek”. Dlatego jakość jako doskonałość jest podobna do tradycyjnej definicji jakości. Dodatkowo ujmuje jednak składowe elementy jakości, które są trudno do uzyskania. Istnieje również elitarne pojęcie jakości ograniczające ją tylko do cech osiągalnych w istniejących warunkach. W przypadku standardowego podejścia do definicji – jakość traktowana jest jako przejście przez testy oparte na ustalonych kryteriach w celu wyeliminowania wyrobów wadliwych, odpowiada więc zgodności wyrobu z minimalnymi wymaganiami ustalonymi przez wytwórcę. Stąd jakość w tym przypadku można określić jako zgodność z normą.

Druga definicja analizowanego pojęcia koncentruje się na procesie i za pomocą odpowiednich wymagań przenosi koncepcję jakości w sensie tradycyjnym w coś, co może osiągnąć każdy. Można ją także traktować w kategorii zgodności z wymaganiami. Perfekcja to pewność, że wszystko jest właściwe i nie posiada usterek. Pojęcie „zero usterek” oznacza, że perfekcyjny towar lub usługa dostarczane są jako jednorodne. Tym samym pojęcie niezawodności w sensie opartym na „wyjątkach” pokrywa się z punktem widzenia na jakość jako perfekcję. Oznacza ono nie tylko zgodność z wymaganiami, ale wręcz „filozofię zapobiegania”. Istota definicji

⁶⁶ por. R. L. Flood, *Beyond...*op. cit. s. 42

⁶⁷ M. Harry, R. Schroeder, *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 16

opartej na perfekcji polega na upewnieniu się, że w poszczególnych fazach procesu nie pojawi się wada, co pomaga budować „kulturę jakości”. W każdej organizacji rozwija ona system powiązanych zespołów otrzymujących jakość wejściową i wyjściową. W ten sposób każdy zespół spełnia podwójną rolę (jest odbiorcą i dostawcą) oraz przejmuje odpowiedzialność za zapewnienie, że rezultat jego działań jest odpowiednim wkładem dla jego odbiorcy.

Wśród definicji jakości na uwagę zasługuje koncentrująca się na zależnościach między przeznaczeniem wyrobu⁶⁸ lub pomiędzy usługą a jakością. Dostosowanie do przeznaczenia wykorzystuje się do osiągania i pomiaru perfekcji. Jeśli wyrób nie jest dostosowany, to z definicji tej może wynikać ryzyko, że jest on całkowicie nieprzydatny.

Z kolei transformacyjny⁶⁹ pogląd na jakość jest silnie osadzony w filozofii zachodniej i można go odnaleźć w dialektyce przemian prac I. Kanta czy G. W. Hegla. Ważnym elementem tej koncepcji są uprawnienia nadawane uczestnikom transformacji. Karty praw konsumentów dyscyplinują wytwórców i dostawców, rzadko jednak wpływają na procesy podejmowania decyzji czy politykę jakości⁷⁰.

Analiza powyższych definicji potwierdza, że jakość jest pojęciem trudnym do zdefiniowania. Aby więc dokonać charakterystyki należy rozpatrywać je w wielu aspektach. W pracy przyjęto analizę pojęcia z punktu widzenia dwóch znaczeń technicznym - jako zespół parametrów, jakie osiąga produkt w fazach: przedprodukcyjnej, produkcyjnej i poprodukcyjnej oraz ekonomicznym - jako zespół właściwości (związanych przede wszystkim z użytecznością i estetyką) produktu, które decydują o stopniu zaspokojenia potrzeby konsumenta w danych warunkach otoczenia.

⁶⁸ L. Harvey, D. Green, *Defining Quality, Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(1), s. 9-11

⁶⁹ A. D. Stratton, *An approach to Quality Improvement that Works with an Emphasis on the White-collar Area*, American Society for Quality Control, Milwaukee, s. 112-114

⁷⁰ por. W. W. Scherkenback, *The Deming Route to Quality and Productivity*, CEE Press Books Washington, s. 25

2.2. *Ewolucja podejścia do zarządzania jakością*

Zainteresowanie tworzeniem, czyli kształtowaniem jakości towarzyszy człowiekowi od zarania jego dziejów. Już w epoce kamiennej świadomie kształtował on proces produkcji, gdy chciał wytworzyć wyroby mające oznaczać się dobrą jakością. W epokach następnych przykłady można by mnożyć⁷¹.

W epoce nowożytnej zainteresowanie jakością nasiliło się, gdy w miastach średniowiecznej Europy rzemieślnicy zaczęli grupować się w cechy i gildie, które wpływały na jakość. Wydawały dla swoich członków wiążące przepisy, w których wymieniano wymagania, jakie wyrób musiał spełniać. Ustalono sposób wytwarzania wg tzw. sztuki rzemieślniczej, jak również procedurę kształcenia i awansu rzemieślników. Wobec takich reguł nie było miejsca na wadliwe produkty czy usługi, gdyż praca taka byłaby poważnym uszczerbkiem na honorze rzemieślnika. Mogłabyściągnąć na niego dotkliwe kary – z wyrzuceniem z miasta włącznie. Przejście od produkcji rzemieślniczej do przemysłowej zrodziło nowe problemy. Maszyna parowa Arkwrighta oraz wprowadzenie mechanicznego krosna tkackiego zmieniły stosunek do procesów wytwórczych. Coraz większą uwagę zaczęto przywiązywać do opisywania procesów, kwalifikowania surowców, badania wyrobów gotowych⁷². Zaczęły wówczas powstawać zakładowe laboratoria, tworzone również zębym normalizacji. Rozwój objął cały przemysł. Znalazł też wyraz w zasadach tzw. zarządzania naukowego (scientific management), sformułowanych i wprowadzonych do praktyki przez F. W. Taylora⁷³. Szybko wzrastającej wydajności pracy nie dotrzymywała jakość. Aby złagodzić frustracje klienta – wymieniano wadliwy produkt na nowy w ramach gwarancji. Świadczenia gwarancyjne oznaczały jednak dodatkowe koszty. Aby je utrzymać na odpowiednim poziomie, wprowadzono nieznanym rzemiosłu stanowisko kontrolera. Poprzez prowadzone kontrole dbał on o to, aby możliwie

⁷¹ Przykładem takim było „siedem cudów świata”, a wśród nich piramida w Gizie – unikatowej wielkości produkt wysokiej jakości.

⁷² A. P. Muhlemann, J. S. Oakland, K. G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Warszawa 1995, s. 309

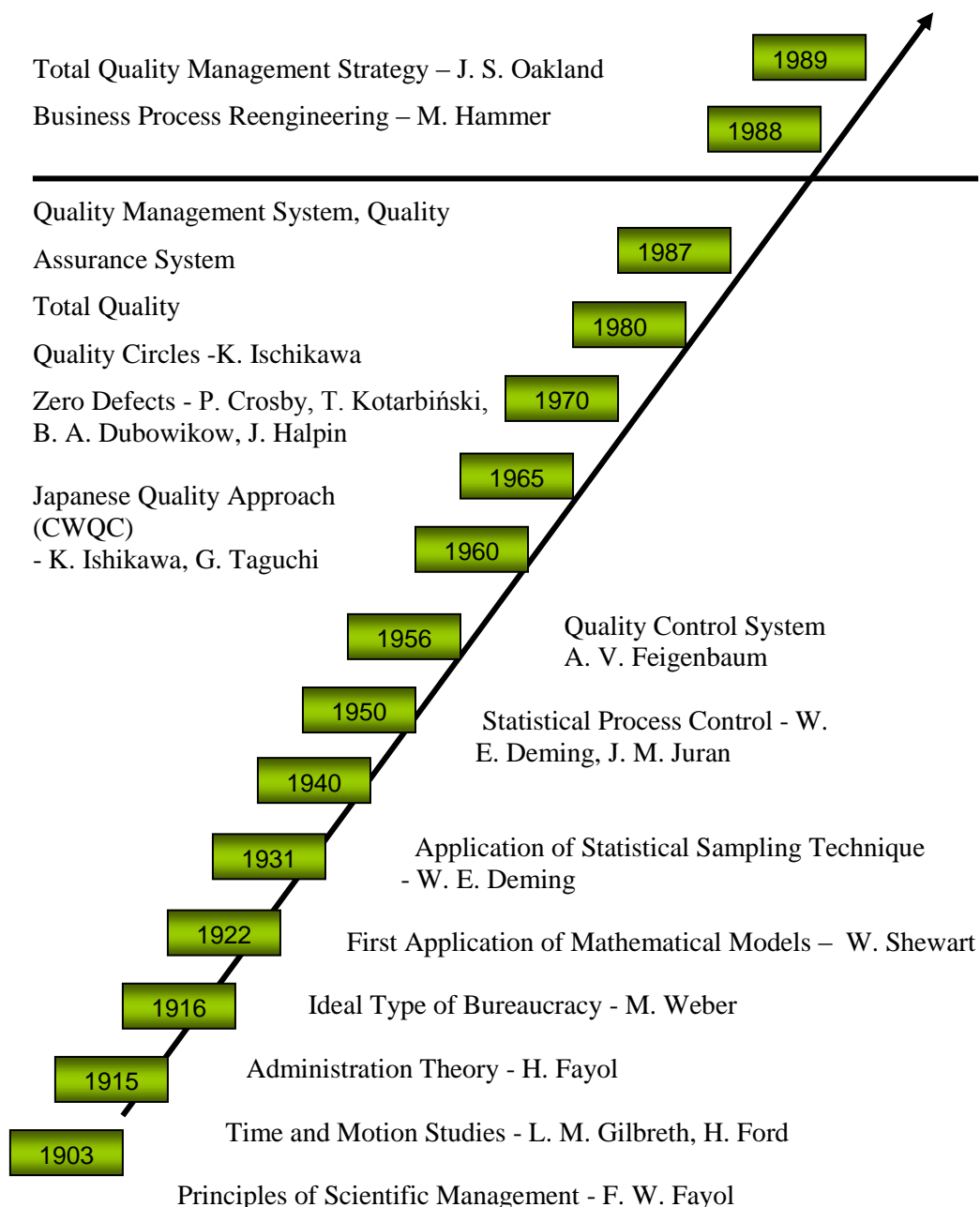
⁷³ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie....op. cit.*, s. 451

największa ilość produktów bez wad opuszczała bramę fabryki. Stosowano zasadę „jakość przez sortowanie”⁷⁴.

Z biegiem lat na pierwszy plan zaczął wybijać się nowy aspekt jakości: racjonalizowanie kontroli i prowadzonych badań w produkcji. Miłowym krokiem w tym zakresie był wkład amerykańskiego uczonego W. Shewarta⁷⁵. Wprowadził on do techniki badań i kontroli metody systematyki matematycznej. W oparciu o nie opracowano karty kontrolne (control card), co pozwoliło na dostosowanie procesu produkcyjnego i jego sterowanie. Zastosowanie kart miało między innymi wpływ na podniesienie niezawodności produkcji broni i amunicji w USA. Po zakończeniu II wojny światowej metody te nie straciły na znaczeniu i w znacznym stopniu przyczyniły się do poprawy jakości produktów. Dynamiczny rozwój gospodarki światowej w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych dwudziestego wieku, w tym szczególnie gospodarki amerykańskiej i japońskiej, wpłynął na znaczący rozwój metod i technik związanych z zarządzaniem jakością. Dorobek W. E. Deminga, J. M. Juran i P. Crosby'ego stworzył podstawy do rozwoju kompleksowego zarządzania jakością - TQM (Total Quality Management). Został on też twórczo wykorzystany w książce A. V. Feigenbauma „Kompleksowe sterowanie jakością”. Autor po raz pierwszy zdefiniował termin „kompleksowa kontrola jakości” TQC – Total Quality Control jako skuteczny sposób integrowania różnych inicjatyw w dziedzinie jakości, umożliwiających realizację procesu produkcyjnego i dostarczanie usług możliwie najtaniej przy pełnym zadowoleniu klientów. Inni autorzy, rozbudowując tę definicję o coraz to nowe elementy starali się przedstawić TQM jako efekt ewolucji podejścia do jakości - począwszy od fazy kontroli jakości, poprzez sterowanie i zapewnienie jakości. Ewolucję koncepcji poprawy jakości oraz doskonalenia jakości przedstawia poniższy rysunek.

⁷⁴ por. J. Berk, S. Berk, *The Total Quality Management : Implementing Continuous Improvement* , Sterling Publishing Co., New York 1993, s. 25-50

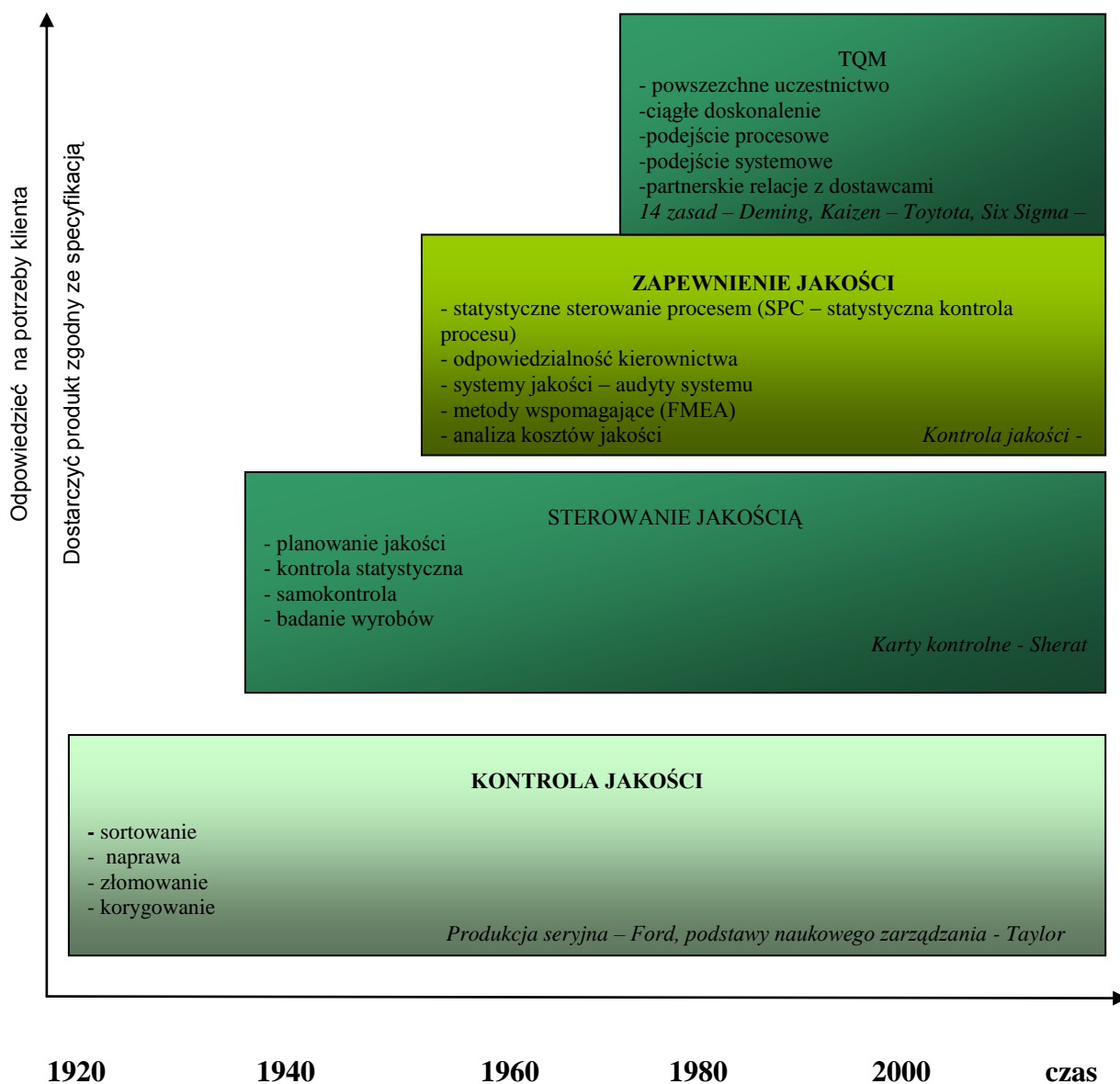
⁷⁵ W. J. Latzko, D. M. Saunders, *Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Warszawa 1998, s. 149



Rysunek 5. Rozwój operatywnego zarządzania jakością produktów z punktu widzenia zarządzania strategicznego

Źródło: Menedżer jakości, praca zbiorowa pod redakcją J. Bagińskiego, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s.171

Przez wiele lat uważano, że zarządzania jakością, w tym organizacji procesu tworzenia produktów nie można standaryzować. Jednakże teraz jakość uznawana jest za siłę, która pozwala zmierzyć się z konkurencją. Zmianę podejścia do pojęcia jakości ze sfery wytwarzania do sfery zarządzania można przedstawić graficznie.



Rysunek 6. Etapy rozwoju podejścia do zarządzania jakością

Źródło: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008, s.64

Ewolucję zarządzania jakością datuje się wraz z rozpoczęciem produkcji na początku XX wieku modelu „T” samochodu Ford Motor Company, gdy firma zaczęła zatrudniać inspektorów kontroli, których zadaniem było wykrycie części i podzespołów niespełniających wymagań technicznych, a następnie ich wydzielenie, wycofanie i ewentualne naprawienie⁷⁶. W tym czasie uważano, że błędy nieuchronnie

⁷⁶ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008, s.64

wiążą się z pracą ludzką. Stąd też stosowano różnego rodzaju testy, sprawdziany, aby odrzucić lub skierować do korekty wadliwe produkty. Na tym właśnie polegała kontrola jakości - mierzeniu, sprawdzaniu albo testowaniu jednej lub więcej charakterystyk produktu i odnoszeniu wyników do wyspecjalizowanych wymagań. Zadanie to nie wchodziło w zakres obowiązków pracowników produkcyjnych.

Wkrótce zauważono, że ilość braków można zmniejszyć poprzez poprawę kwalifikacji pracowników i lepszą organizację pracy. Dlatego przystąpiono do poszukiwania lepszych metod zapewnienia jakości. Wszystkie działania skupiały się więc na sterowaniu procesem zapewnienia jakości. Zapewnienie jakości rozumiano jako wykonywanie systematycznych oraz zaplanowanych czynności wytwarzania produktów zgodnie ze specyfikacjami. Przeprowadzanie audytów, przeglądów i zewnętrznych ocen miało zapewnić utrzymanie jakości produktów. Sterowanie jakością kładło zaś nacisk na kontrolę z dodatkowym włączeniem do systemu pracowników produkcyjnych oraz stworzenie sprzężeń zwrotnych pomiędzy wynikami kontroli a linią produkcyjną.

W trzecim etapie rozwoju podejścia do zarządzania jakością działania kontrolne – typowe dla dwóch pierwszych etapów – zostały uzupełnione o systemowe podejście do zapewnienia jakości, np. poprzez wprowadzenie audytów obszarów odpowiedzialnych za jakość, ale przede wszystkim przez przejęcie odpowiedzialności za jakość przez kierownictwo organizacji.

Ostatni etap to kompleksowe zarządzanie jakością, w którym nacisk położony jest na zarządzanie całym procesem tworzenia jakości produktu⁷⁷, opartym na udziale wszystkich jego członków, którego celem jest osiągnięcie długofalowego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz przyniesieniu korzyści wszystkim pracownikom firmy. Obejmowało ono następujące elementy: powszechne uczestnictwo, ciągłe doskonalenie, podejście procesowe, podejście systemowe oraz partnerskie relacje z dostawcami. W tej koncepcji na plan pierwszy wysunęły się badania rynkowe oraz marketingowe – jako podstawowe czynniki kształtowania podstaw globalnego zarządzania jakością. Procedury dotyczące tego zagadnienia stosowane są we

⁷⁷ K. Lisiecka, *Od kontroli wyrobów do zarządzania procesem tworzenia jakości*, w: J. Bagiński (red), *Menedżer jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000. s.169-172

wszystkich elementach związanych z zarządzaniem, w tym w ustalaniu polityki, strategii, struktury organizacyjnej i formowania kultury pracy. Za twórcę systemowego podejścia do problemu jakości uważa się E. Deminga. Dynamiczny rozwój nowego pojmowania jakości nastąpił jednak w Japonii, to właśnie ten kraj uważa się za najbardziej zaawansowany we wprowadzaniu TQM.

Obecnie silna konkurencja na rynku powoduje, że spełnienie warunków technicznych nie jest jedynym elementem osiągnięcia zadowolenia wśród klientów. Wymagania jakościowe można podzielić na cztery grupy: potrzeby i oczekiwania rynku, konkurencja, polityka jakości przedsiębiorstwa oraz uwarunkowania prawne. Pierwszy z elementów obejmuje: wymagania posiadania systemu jakości przez dostawcę, rozszerzenie funkcji wyrobów, wzrost bezpieczeństwa użytkowników wyrobów, a także niezawodność i trwałość. Potrzeby i oczekiwania wiążą się również z łatwością obsługi, dostępnością, a przede wszystkim przystępną ceną. Konkurencja na rynku dotyczy takich aspektów, jak: wprowadzenie na rynek nowych technologii, marketing, konkurencyjność cenowa. Na politykę jakości mają zaś wpływ: wysoki standard jakości, akceptacja rynku, konkurencyjność, zaspokojenie potrzeb klientów, prestiż firmy⁷⁸. Ostatnim elementem związanym z wymaganiami jakościowymi są uwarunkowania prawne, związane z istniejącymi standardami międzynarodowymi, odpowiedzialnością prawną za jakość wyrobu, warunkami kontraktu, ochroną środowiska naturalnego oraz życia i zdrowia.

2.3. Systemy kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych

2.3.1. System zarządzania oparty o normy ISO serii 9000:2000

Wiele organizacji w swojej strategii akcentuje elementy systemów zarządzania jakością, upatrując w nich skutecznego narzędzia, które pozwala osiągnąć nie tylko satysfakcję klientów, a także innych interesariuszy, takich jak: pracownicy, dostawcy, właściciele, społeczeństwo. Jest to bardzo wyraźne zwłaszcza w znowelizowanej wersji standardów norm ISO serii 9000:2000, które oparte są na definiowaniu

⁷⁸ B. G. Dale, J. J. Plunket, *Quality Costing*, Gower, 1999, s. 4-6

procesów, sprecyzowaniu mierzalnych celów oraz niezbędnych do ich realizacji zasobów⁷⁹.

Pierwsze normy dotyczące zapewnienia jakości wprowadził Departament Obrony USA w latach pięćdziesiątych dwudziestego wieku. Miały one zapewnić jednolite standardy jakościowe dla dostawców armii amerykańskiej i opublikowane zostały pod nazwą Allied Quality Assurance Publications (AQAP), które radykalnie zmieniły podejście do zapewnienia jakości. W połowie lat sześćdziesiątych na podstawie dokumentów AQAP dokonano ujednoczenia wymagań dotyczących kontroli zaopatrzenia we wszystkich krajach NATO. Dla zapewnienia jednolitych standardów powołano nawet Organy Wykonawcze ds. Zapewnienia Jakości.

W latach siedemdziesiątych wydane zostały pierwsze kanadyjskie i brytyjskie normy dotyczące zapewnienia jakości, a po nich, także w innych krajach. Stąd powstała potrzeba uporządkowania tych dokumentów w skali międzynarodowej. W związku z tym, w 1985 r. ISO podjęła prace nad stworzeniem powszechnie akceptowanych norm międzynarodowych. Powołano Komitet Techniczny ISO/TC176, którego rezultatem pracy stała się, ogłoszona w 1986 r. - norma ISO 8402, zawierająca terminy i definicje dotyczące jakości. W następnym roku zaś wydano serię norm ISO 9000 dotyczącą systemów zapewnienia jakości. Kilka miesięcy później kraje EWG i EFTA przyjęły je w niezmienionej postaci jako normy europejskie, oznaczone symbolem EN 9000. W 1989 r. opublikowano serię norm EN 45000 określających zasady działania jednostek certyfikujących i laboratoriów badawczych, a w latach 1990-1992 normy serii 10011 zawierające zasady przeprowadzania audytu. W 1993 r. opracowane zostały polskie normy, będące odpowiednikami norm EN serii 2900 i EN serii 45000. W latach następnych ukazały się w Polsce normy stanowiące przedruki nowych wersji norm międzynarodowych, np. PN-ISO 9001, 9002, 9003, PN-ISO 8402, 9004-3, 9004-1 (1996r.), PN-ISO 9000-1 (1997r.).⁸⁰Po gruntownych zmianach, nowa edycja norm serii 9000 została opublikowana przez ISO 15 grudnia 2000 r., pod nazwą ISO 9000:2000.

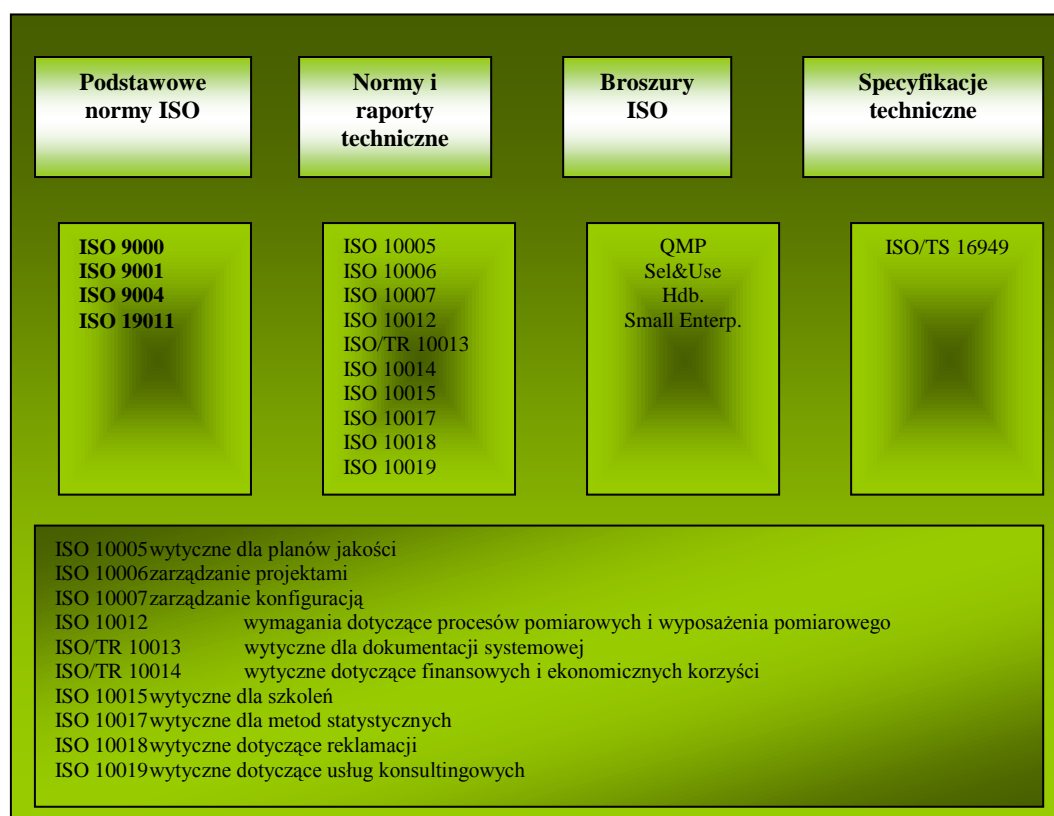
⁷⁹ M. Urbaniak, *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 15

⁸⁰ J. Łańcucki, *Podstawy...* op. cit., s. 92

System ISO 9000:2000 jest stosowany jako standardowy system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Łącznie do końca 2005 r. w 158 krajach wydano ponad 408 tys. certyfikatów systemów zarządzania jakością, zarówno przedsiębiorstwom produkcyjnym, jak i usługowym. Wśród nich było ponad 3000 certyfikatów⁸¹ przyznanych przedsiębiorstwom polskim i zagranicznym działającym w Polsce przez jedną z certyfikujących firm takich jak: BVQI, DQS, KEMA, LRQA, PRS, RWTÜV, SGS Polskie Centrum Badań i Certyfikacji.

Nowa edycja norm ISO serii 9000:2000 zawiera wiele zmian, wśród których do najistotniejszych zaliczyć można: zmniejszenie liczby norm, wyraźne określenie wymagań determinujących osiągnięcie satysfakcji przez klientów, bardziej logiczną strukturę i przystępniejszy język, podejście procesowe w zarządzaniu organizacją, lepsze dostosowanie do potrzeb przedsiębiorstw małych firm i sfery usług.

Strukturę normy ISO 9000: 2000 przedstawiono na poniższym rysunku:



Rysunek 7. Struktura normy ISO 9000:2000

Źródło: M. Urbaniak, *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 17

⁸¹ Strony internetowe Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle (www.orgmasz.waw.pl) z dnia 19.11.2005

Podstawowymi normami ISO w zakresie zarządzania są :

- ISO 9000:2005, definiująca podstawowe terminy stosowane w całej edycji norm,
- ISO 9001:2000, zawierająca najważniejsze wytyczne dotyczące wdrożenia systemu zarządzania, stanowiąc podstawę do uzyskania certyfikatu zgodności,
- ISO 9004:2000, uwzględniająca wytyczne dotyczące ciągłego doskonalenia systemu biorące pod uwagę interesy zarówno klientów, pracowników, właścicieli, dostawców i społeczeństwa,
- ISO 19011:2002, stanowiący wytyczne w zakresie oceny zarówno systemu zarządzania wdrożonego w oparciu o wymagania normy ISO 9001:2000 jak i systemu zarządzania środowiskowego w oparciu o wymagania normy ISO 14001:2004, normę tę można stosować także do oceny dostawców i celów wewnętrznych⁸².

Norma ISO 9000:2000 opisuje podstawy systemów zarządzania jakością, zawiera definicje terminów związanych z tymi normami. Sformułowano w niej osiem zasad zarządzania jakością, które zdaniem autorów normy, powinny być wykorzystane przez zarząd organizacji przy realizacji przedsięwzięć zmierzających do poprawy jej funkcjonowania. Reguły te są następujące:

1. Skupienie uwagi na kliencie - organizacje zależą od klientów, dlatego powinny zrozumieć ich obecne i przyszłe potrzeby, spełniać wymagania oraz dążyć do przekraczania ich oczekiwań.
2. Przywództwo – dzięki niemu cele i kierunki działania organizacji są zharmonizowane. Przywódcy powinni stwarzać warunki i odpowiedni klimat, aby ludzie w pełni angażowali się w realizację celów organizacji.
3. Zaangażowanie ludzi – to pracownicy na wszystkich szczeblach organizacji stanowią o istocie organizacji. Ich zaangażowanie umożliwia wykorzystanie zdolności do osiągnięcia korzyści przez organizację.
4. Podejście procesowe - pożądany rezultat jest osiągnięty sprawniej, jeżeli cała działalność i związane z nią zasoby są zarządzane jak proces.

⁸² Por. A. Gruszka, *Normy dotyczące zarządzania jakością. Dokumenty wspomagające normy podstawowe i wybrane dokumenty sektorowe*, Normalizacja, nr 9/10, 2002

5. Systemowe podejście do zarządzania - identyfikacja, zrozumienie i zarządzanie powiązаныmi ze sobą procesami jak systemem wpływa na sprawność i skuteczność w osiągnięciu celów przez organizację.
6. Ciągłe doskonalenie jako stały cel organizacji.
7. Rzeczowe podejście do podejmowanych decyzji – gdyż skuteczne decyzje oparte są na analizie danych i informacji.
8. Wzajemnie korzystne stosunki z dostawcami. Pomiedzy organizacją i jej dostawcami występują wzajemne zależności i obustronnie korzystne relacje, podnoszące zdolność obu podmiotów do kreowania wartości⁸³.

W normie ISO 9000:2000 bardzo wyraźnie akcentowane jest podejście procesowe. Procesem nazywa się „zestaw wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących działań lub zespół czynności mających na celu przekształcenie wkładu w rezultat. Co warte podkreślenia - bardzo często skutek jednego procesu może bezpośrednio kształtować następny. W przedsiębiorstwach identyfikuje się i zarządza wieloma procesami, które wzajemnie się łączą i na siebie oddziałują.⁸⁴

Jako elementy wejścia do procesu można traktować uczestniczących w nim pracowników, dokumentację na podstawie której jest realizowany proces, a także maszyny i urządzenia oraz środowisko, w jakim przebiega proces. Elementami wyjściowymi mogą być zarówno produkty materialne (np. wyroby gotowe, półprodukty, materiały do produkcji), jak również usługi (np. księgowanie, transport, naprawa urządzeń, obsługa klienta), dokumenty (dokumentacja techniczna, zapisy z procesów produkcyjnych, zapisy w dziale kadr). Realizowane procesy są ze sobą ściśle związane (np. prace badawczo–rozwojowe, produkcja, marketing, sprzedaż) lub też oddziałują na siebie (np. procesy związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim, zarządzanie procesami finansowo-księgowymi).

W każdej organizacji można wyróżnić procesy główne (kluczowe)– decydujące o podstawowych funkcjach i celach organizacji oraz procesy uzupełniające (wspierające), których zadaniem jest wspieranie realizacji procesów głównych. Większość procesów uzależniona jest od przygotowania odpowiednich zasobów,

⁸³ Punkt 2.4 normy ISO 9000:2000

⁸⁴ Punkt 2.4 normy ISO 9000:2000

którymi są : pracownicy (zwłaszcza w aspekcie ich wykształcenia i kompetencji), materiały (charakteryzujące się wysoką jakością oraz zgromadzone w odpowiedniej ilości), urządzenia (dobrane do warunków technologicznych i odpowiednio nadzorowane), zarządzanie (przebiegające zgodnie z wyznaczonym planem i przyjętymi procedurami) oraz środowisko (odpowiednie parametry procesu oraz właściwa atmosfera w firmie wpływająca na szybki przepływ informacji oraz efektywność procesów). Niekiedy elementy te grupowane są według zasady 5M+E na które składają się : człowiek (MAN), maszyny (MACHINES), materiały (MATERIALS), metody (METHODS), zarządzanie (MANAGEMENT) oraz środowisko (ENVIRONMENT)⁸⁵.

W organizacjach realizowanych jest w tym samym czasie wiele procesów – dlatego czasami w literaturze można spotkać się z następującym podziałem:

- makroprocesy, obejmujące zagregowane operacje takie jak: produkcja, sprzedaż, działalność badawczo–rozwojowa,
- mezopprocesy, które dotyczą operacji częściowo zagregowanych np. zakup maszyn i urządzeń, systemów informatycznych,
- mikroprocesy obejmujące szczegółowe zagadnienia np. proces obsługi nowego klienta, dostaw energii, usług doradczych.

Zarządzanie procesowe opiera się na założeniu, że każdy z procesów musi posiadać właściciela, którym może być zarówno osoba zajmująca stanowisko kierownicze, zarządzająca całym procesem lub składająca sprawozdania z realizacji procesu.

Wdrożenie koncepcji zarządzania procesowego obejmuje następujące działania:

- określenie celów strategicznych (sformułowanych w wizji, misji, przyjęty w systemie wartości),
- identyfikację procesów głównych oraz pomocniczych,
- zdefiniowanie docelowej struktury organizacyjnej,
- sprecyzowanie celów okresowych oraz ich realizacja,
- pomiar efektów (z wykorzystaniem oceny satysfakcji klientów, oraz oceny zaangażowania pracowników).⁸⁶

⁸⁵ Por. M. Urbaniak, *Systemy...*op. cit. s. 20-21

⁸⁶ Norma ISO 9001:2000, s. 27

Stałym elementem wdrażania podejścia procesowego jest udoskonalanie organizacji. Budowanie systemu zarządzania w ujęciu ISO 9001:2000 opiera się o model E. Deminga – zwanym cyklem PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT). Jego najważniejszymi celami są: zapobieganie marnotrawstwu materiałów, czasu i wysiłku, zredukowanie zmienności w procesach oraz zredukowanie czasu cyklu procesu (cycle time reduction). Realizacja podstawowych celów związanych z jakością w stopniu decydującym uzależniona jest od właściwego zarządzania zasobami, w tym przede wszystkim zasobami ludzkimi. Stąd w normie (pkt. 6.2.2.)⁸⁷ zwraca się uwagę na określenie niezbędnych kompetencji pracowników wykonujących pracę wpływającą na jakość wyrobu, prowadzenie szkoleń i wszelkich działań kształtujących świadomość zatrudnionych, wykonujących pracę wpływającą na jakość wyrobu, prowadzenie szkoleń i wszelkich działań kształtujących świadomość, co do doniosłości i ważności wykonywanej pracy.

Właściwa realizacja wyrobu wymaga zaplanowania, monitorowania, pomiaru i analizy wszystkich procesów składających się na stworzenie produktu. Działania te są potrzebne zarówno dla wykazania zgodności wyrobu, jak również zapewnienia zgodności systemu zarządzania jakością oraz ciągłego podnoszenia sprawności. Do działań takich zaliczyć można (pkt. 8 normy) :

1. monitoring i pomiar w zakresie: oceny zadowolenia klienta, audytu wewnętrznego, monitorowania i pomiaru procesów oraz monitorowania i pomiaru produktu,
2. nadzór nad produktem niezgodnym,
3. analizę danych,
4. doskonalenie, polegające przede wszystkim na: realizacji działań korygujących i zapobiegawczych.

System zarządzania jakością powinien być udokumentowany i winien obejmować: deklaracje dotyczące polityki jakości i celów związanych z jakością, księgę jakości, procedury wymagane przez normę, dokumenty potrzebne organizacji do zapewnienia efektywnego planowania, działania i sterowania procesami przebiegającymi w przedsiębiorstwie oraz zapisy wymagane przez normę. Zakres

⁸⁷ Norma ISO 9001:2000 s. 34-35

dokumentacji dotyczącej systemu zarządzania jakością może różnić się w poszczególnych organizacjach w zależności od: rozmiarów organizacji i prowadzonej przez nią działalności, złożoności i wzajemnego oddziaływania na siebie procesów oraz kompetencji pracowników. W normie wyraźnie podkreśla się odpowiedzialność kierownictwa organizacji za rozwój, wdrożenie i ciągłą poprawę skuteczności działania systemu. Składa się na nie zaangażowanie kierownictwa we wszelkich poczynaniach związanych z systemem, skupieniu uwagi na kliencie, określeniu i realizowaniu polityki jakości oraz odpowiednim planowaniu wszelkich działań dotyczących jakości, tak, aby były one zgodne z polityką.

Niezależnie od podstaw systemu a także jego charakteru, wymagania w zakresie konieczności dokumentowania podstawowych procesów systemu są podobne. Ocena zgodności i efektywności systemu jakości ustanowionego w organizacji rozpoczyna się od weryfikacji dokumentacji systemowej. Nabiera to szczególnego znaczenia wobec wymagań normy oraz w przypadku coraz większych wymagań rynkowych. Dokumenty systemu jakości zawierają stawiane cele, założenia, określają metodykę pracy, natomiast zapisy dowodzą, że określone założenia są realizowane. Normy stanowiące podstawę systemowego zarządzania jakością, wskazują jednoznacznie na obszary zarządzania, w przypadku których konieczne jest opisanie zasad postępowania, w myśl podstawowego wymagania w tym względzie: organizacja powinna określić, udokumentować, wdrażać i utrzymywać system (...) zgodnie z wymaganiami niniejszej normy”⁸⁸.

Poszczególne punkty norm, stanowiące podstawę systemów zarządzania w określonych miejscach, stawiają konkretne wymagania związane z koniecznością ustanowienia udokumentowanych procedur ⁸⁹, np. procedury dotyczące procesu działań korygujących powinny określać wymagania związane z: identyfikacją niezgodności (łącznie ze skargami ze strony klienta), określeniem przyczyn, oceną potrzebnych działań, mających na celu zapewnienie, że niezgodności nie wystąpią ponownie, określeniem i wdrożeniem niezbędnych działań, zapisywaniem wyników,

⁸⁸ ISO 9001:2000 pkt. 4.1.

⁸⁹ ISO 9001:2000 pkt. 8.5.2, 8.5.3.

dokonywaniem przeglądu przedsięwziętych działań korygujących. Wymagania związane z koniecznością udokumentowania procedur dotyczą:

- nadzorowania dokumentów,
- nadzorowania zapisów,
- nadzorowania niezgodności,
- organizacji audytów wewnętrznych,
- podejmowania działań korygujących,
- organizowania działań zapobiegawczych.

Taki układ dokumentacji wymagany jest również w systemie zarządzania środowiskowego i bhp – niezbędna w nich jest procedura dotycząca identyfikacji i oceny. Z tego dokumentu wynikają następne działania systemowe, tj. realizacja celów oraz zadań środowiskowych i bhp. Nadrzędną rolę w całym systemie dokumentacji stanowi księga jakości (w systemie zarządzania środowiskowego i bhp księga nie jest wymagana, a jedynie zalecana). Oprócz dokumentów organizacja powinna również ustanowić system gwarantujący ich aktualność, dostępność i stosowanie, który powinien dotyczyć także zbioru dokumentów typowych dla danej organizacji, bezpośrednio lub wcale nie przywoływanych przez normę. Sprawozdanie nadzoru nad dokumentacją systemu zarządzania jakością oznacza, że:⁹⁰

- dokumenty są zatwierdzone pod względem ich adekwatności, zanim zostaną opublikowane,
- dokumenty są okresowo przeglądane, w razie potrzeby aktualizowane oraz ponownie zatwierdzane,
- zmiany oraz bieżący status przeglądu dokumentów są zidentyfikowane,
- aktualne wydania stosowanych dokumentów były dostępne we wszystkich miejscach, w których wykonywane są działania niezbędne dla efektywnego funkcjonowania procesu,
- dokumentacja jest czytelna i łatwo identyfikowalna,
- dokumenty pochodzące ze źródeł zewnętrznych są zidentyfikowane, a ich dystrybucja kontrolowana,

⁹⁰ ISO 9001:2000, pkt 4.2.3

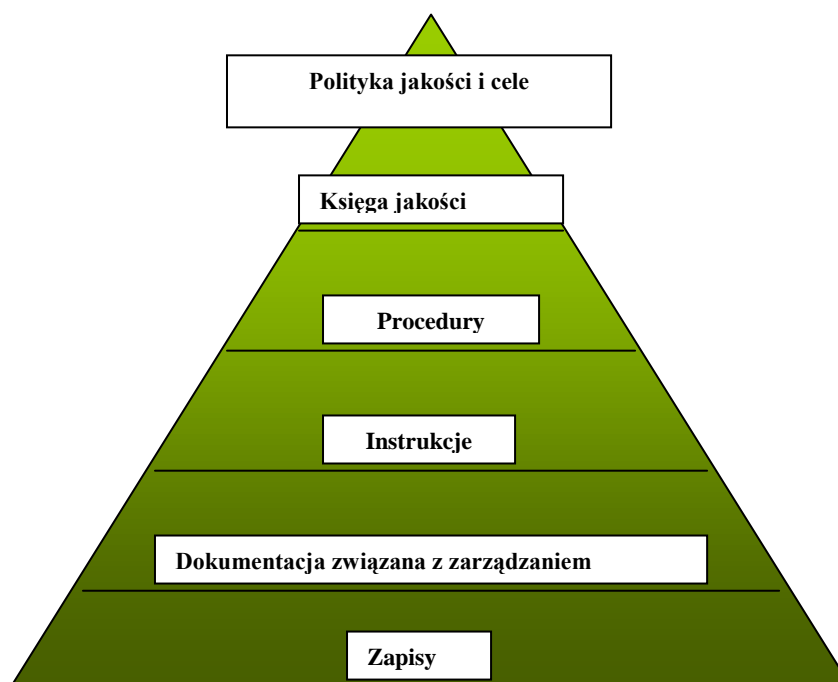
- wszelkie nieaktualne dokumenty zachowywane z jakichkolwiek przyczyn są zabezpieczone przed niepowołanym użyciem oraz odpowiednio oznaczone.

Dokumentacja systemowa musi być sporządzona, zatwierdzona, a następnie wdrożona. Organizacja powinna ustanowić i utrzymać procedury dotyczące identyfikowania, zabezpieczania, dostępu, czasu przechowywania zapisów dotyczących jakości oraz dysponowania nimi⁹¹.

Dokumentacja systemowa stanowi zbiór, który zmienia się wraz z rozwojem organizacji i systemu jakości. Zakres dokumentacji systemu zarządzania jakością może być różny dla poszczególnych organizacji w zależności od: rozmiaru i typu działalności organizacji, złożoności procesów i ich wzajemnego powiązania, kompetencji personelu. Ma to szczególne znaczenie w systemie zarządzania środowiskowego, gdzie liczba procedur i związanej z nimi dokumentacji uzależniona jest od operacji i działań odnoszących się do zidentyfikowanych znaczących aspektów środowiskowych, zgodnie z polityką, celami i zadaniami organizacji. W ramach sterowania operacyjnego w przedsiębiorstwie może funkcjonować od jednej do nawet 5-6 procedur, przy czym z każdą może łączyć się kilkanaście dokumentów w formie instrukcji.

Mając na uwadze przeznaczenie poszczególnych rodzajów dokumentów, liczbę niezbędnych kopii i system dystrybucji, dla prawidłowego przebiegu procesu zarządzania dokumentacją konieczne jest przyjęcie skutecznego systemu numerowania, oznaczania statusu i szaty graficznej, a także utrzymywanie najaktualniejszego podstawowego wykazu dokumentów oraz określenie trybu modyfikacji dokumentów i wyznaczenie osób mających prawo dokonywania i zatwierdzania zmian. Dokumentację systemu zarządzania jakością dzieli się na kilka poziomów, różniących się przeznaczeniem, zakresem i szczegółowością.

⁹¹ ISO 9001:2000, pkt 4.2.4, ISO 14001, pkt. 4.5.3.



Rysunek 8. Piramida dokumentacji systemu jakości

Źródło: J. Łańcucki, op. cit., s.110

Opracowując i wdrażając system, należy zawsze mieć na uwadze, że dokumentacja to nie tylko spełnienie określonych wymagań, dokumentacja powinna być na tyle rozbudowana i szczegółowa, aby zapewnić powtarzalną, oczekiwaną przez klientów, jakość produktów i usług.

2.3.2. System zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Podstawowym warunkiem satysfakcji zarówno pracowników oraz całego społeczeństwa jest zapewnienie życia w zdrowym i czystym środowisku oraz pracy w bezpiecznych warunkach. W dużym stopniu wpłynęło to na wzrost potrzeb w zakresie wdrażania w przedsiębiorstwach systemów, mających na celu skuteczne zarządzanie działalnością środowiskową, w których człowiek stanowi niewrażliwy i ważny element - zarówno jako pracownik, jak i przedstawiciel społeczności zamieszkującej w okolicy, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Już na początku lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku przedsiębiorstwa zaczęły wdrażać systemy zarządzania środowiskiem, którego cechą charakterystyczną było zintegrowanie z ogólnym systemem zarządzania. Jedną z pierwszych inicjatyw w tym zakresie był program „Responsible Care”, opracowany w 1984 roku w Kanadzie na potrzeby firm chemicznych, aby wspomóc ich działania na rzecz zmniejszania negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne oraz pomóc w poprawie ochrony bezpieczeństwa i zdrowia⁹². Program miał również pozwolić na wymianę informacji o faktycznym oddziaływaniu przemysłu chemicznego na otoczenie oraz zapewnić możliwość reakcji społeczności lokalnych. Ze względu na bardzo pozytywny oddźwięk został on także wprowadzony w Europie, a centralnym ośrodkiem jego promocji stała się Europejska Rada Przemysłu Chemicznego CEFIC w Brukseli.

W 1990 roku powstała Rada Biznesu dla Zrównoważonego Rozwoju (Business Council for Sustainable Development), którego najważniejszym dokumentem była publikacja „Changing Course”, prezentująca poglądy 50 międzynarodowych korporacji, dotyczące sposobów adaptacji przemysłu do programu „Agenda 21”. Rok później powstała Karta Biznesu Zrównoważonego Rozwoju (Business Charter for Sustainable Development), podpisana przez 630 sygnatariuszy. Bezpośrednie zaangażowanie krajów w zarządzanie środowiskowe rozpoczęło się od procesu intensywnych konsultacji, prowadzonych w ramach Society Advisory Group on Environment, utworzonej w 1991 r., w obradach której uczestniczyło 20 krajów, 11 organizacji międzynarodowych i ponad 100 ekspertów. Celem tych spotkań było określenie podstawowych wymagań „nowego podejścia” do norm dotyczących środowiska. Praca ta była zobowiązaniem krajów do wsparcia „trwałego i zrównoważonego rozwoju”, który to temat był głównym przedmiotem dyskusji na konferencji ONZ „Środowisko i Rozwój” w Rio de Janeiro w 1992 r. Uchwalona wówczas „Agenda 21” stwierdzała, że rozwój gospodarczy i cywilizacyjny nie powinien odbywać się kosztem wyczerpywania zasobów nieodnawialnych i niszczenia środowiska, dla dobra przyszłych pokoleń, które również będą posiadały prawa do swojego rozwoju. Koncepcja ta opierała się na założeniu, że należy przyjąć kompromisowe rozwiązanie pomiędzy dalszym rozwojem gospodarczym na świecie

⁹² Por. M. Urbaniak, *Systemy...*op. cit. s. 135 -137

oraz zachowaniem w jak najlepszym stanie środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły „Agendę 21”, mogły ubiegać się o uzyskanie tzw. Świadectwa Czystej Produkcji.

Wdrożenie Programów Czystej Produkcji oraz „Responsible Care” było traktowane jako jeden z etapów przygotowania firmy do wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego w oparciu o wymagania normy ISO 14001⁹³.

Zanim opracowano międzynarodowe normy ISO serii 14000 wiele państw stosowało własne standardy zarządzania środowiskowego, np. w Wielkiej Brytanii opracowano pierwsze normy krajowe dotyczące zarządzania środowiskowego BS 7750, w Hiszpanii były to normy UNE 77-801, zaś we Francji NF X30-200. W 1991 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna powołała Strategiczną Grupę Doradcą ds. Środowiska w celu uzgodnienia projektu światowych standardów w zakresie zarządzania środowiska ISO 14000. W 1993 roku Komisja Wspólnot Europejskich opublikowała zarządzenie 1836/93 związane z zarządzeniem ekologicznym Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) obowiązujące w krajach Unii Europejskich. We wrześniu 1996 roku Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna zatwierdziła normę ISO 14001, która została znowelizowana w 2004 roku⁹⁴.

Normy serii ISO 14001 podzielić można na grupy obejmujące:

1. System zarządzania:

- ISO 14001 Systemy zarządzania środowiskowego – Specyfikacja i wytyczne stosowania,
- ISO 14004 Systemy zarządzania środowiskowego – Ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik wspomagających,
- ISO 14015 Zarządzanie środowiskowe – Ocena środowiskowa miejsc i organizacji,

2. Narzędzia do oceny i audytowania:

- ISO 14031 Zarządzanie środowiskowe – Ocena efektów działalności środowiskowej – Wytyczne,

⁹³ J. Łańcucki, *Podstawy...* op. cit., s.112

⁹⁴ Polskie wydanie PN-EN ISO 14001:2005. Systemy zarządzania środowiskowego – specyfikacja i wytyczne stosowania

- ISO/TR 14032 Zarządzanie środowiskowe – Przykłady oceny efektów działalności środowiskowej,
- ISO 19011 Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i/lub systemów zarządzania środowiskowego,

3. Narzędzia wspomagające ukierunkowane na wyrób:

3.1. Ocena cyklu życia

- ISO 14040 Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Zasady i struktura,
- ISO 14041 Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Określenie celu i zakresu oraz analiza zbioru,
- PN ISO 14042 Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Ocena wpływu cyklu życia,
- PN ISO 14043 Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Interpretacja cyklu życia,
- PN ISO 14047 Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Przykłady stosowania ISO 14042,
- ISO/TR 14048 Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Przykłady stosowania ISO 14041 do określania celu i zakresu oraz analizy zbioru,

Etykietowanie środowiskowe

- ISO 14020 Etykiety i deklaracje środowiskowe – Zasady ogólne,
- ISO 14021 Etykiety i deklaracje środowiskowe – Własne stwierdzenia środowiskowe (Etykietowanie środowiskowe II typu),
- ISO 14024 Etykiety i deklaracje środowiskowe – Własne stwierdzenia środowiskowe - Etykietowanie środowiskowe I typu – Zasady i procedury,
- ISO/TR 14025 Etykiety i deklaracje środowiskowe – Własne stwierdzenia środowiskowe – Deklaracje środowiskowe III typu,

Poprawa właściwości środowiskowych wyrobu

- ISO/TR 14061 Informacje wspomagające organizacje leśne w zakresie Systemu Zarządzania Środowiskowego,

- ISO/TR 14062 Zarządzanie środowiskowe – Włączanie aspektów środowiskowych do projektowania i rozwoju wyrobów.

Istotą normy jest zapewnienie ciągłego rozwoju w dziedzinie zarządzania środowiskiem poprzez realizację założonych wcześniej celów i zadań, jak również zaangażowanie wszystkich pracowników w prace związane z ochroną środowiska poprzez edukację proekologiczną oraz przydzielanie pracownikom odpowiednich kompetencji i obowiązków. System zarządzania środowiskiem można rozpatrywać w wielu płaszczyznach, różniących się sposobem organizacji i podatnością na te same normy sterujące. Zarządzanie środowiskiem obejmuje gospodarowanie:

- obszarami, które zachowują lub tworzą środowisko i krajobraz, szczególnie ważny dla nauki i zachowania wymarłych gatunków,
- fabrykami zmniejszającymi liczbę odpadów i kontrolującymi emisję zanieczyszczeń,
- produkcją, rozprawdaniem i użytkowaniem wyrobów proekologicznych, poddawanych analizie cyklu życia,
- spółkami, które działają proekologicznie,
- organizacjami, które same są zainteresowane zmniejszaniem liczby odpadów, zwiększaniem recyklingu i zapewniają o bezpieczeństwie środowiskowym swojej działalności,
- zapasami wody i oczyszczaniem ścieków⁹⁵

Norma ISO 14001 oparta jest na kilku zasadach, z których najważniejsza mówi, że organizacja, która zobowiązała się wdrożyć system zarządzania środowiskiem powinna zdefiniować politykę środowiskową, rozumianą jako ogół zamierzeń i ukierunkowanie organizacji dotyczące efektów działalności środowiskowej formalnie wyrażone przez naczelne kierownictwo w firmie. Drugą istotną zasadą jest sformułowanie planu realizacji własnej polityki środowiskowej poprzez identyfikację aspektów środowiskowych i ocenę efektów działalności środowiskowej, identyfikację wymogów prawnych, a także określenie celów, programu oraz zadań wynikających z

⁹⁵ J. Łańcucki *Podstawy...op. cit.*, s.113-115

zarządzania środowiskowego. Kolejna zasada wskazuje, że organizacja powinna mierzyć, monitorować i oceniać swoje zachowanie, w tym również na zgodność systemu ISO 14001. Ostatnia z wytycznych zwraca uwagę na stałą weryfikację i udoskonalanie systemu poprzez regularne przeprowadzanie przeglądów, podejmowanie działań korygujących i zapobiegawczych oraz ciągłe doskonalenie.

Norma ISO 14001, podobnie jak ISO 9001: 2000 oparta jest na cyklu P-D-C-A (planowanie, wykonanie, sprawdzenie, działanie). W etapie planowania należy zidentyfikować i ocenić elementy działań organizacji mające wpływ na środowisko oraz sformułować odpowiednie cele i zadania niezbędne do ich realizacji. Etap wykonywania obejmuje wdrożenie zaplanowanych elementów, zaś w fazie sprawdzania - regularną obserwację zmian lub prób, analizę danych oraz określenie problemów. Ostatnia faza – działanie, polega na zbadaniu wyników, przeprojektowaniu systemu z uwzględnieniem posiadanej wiedzy, przekazaniu informacji oraz ponownym szkoleniu.

Najważniejszymi elementami normy ISO 14001 jest również zapobieganie zanieczyszczeniu we wszystkich możliwych elementach środowiska naturalnego, do których zaliczana jest: emisja trujących związków do powietrza, zrzuty ścieków do wody, gospodarka odpadami, zanieczyszczenie gruntów oraz wykorzystanie surowców i zasobów naturalnych. Norma ma charakter uniwersalny, pozwalający na zastosowanie zarówno przez zakład produkcyjny, jednostkę handlową, usługową lub urząd miejski czy wojewódzki. Przedsiębiorstwa wdrażające ISO 14001 zobowiązane są zapobiegania szkodliwym oddziaływaniom na środowisko poprzez przewidywanie ryzyka szkodliwości środowiskowej. Z chwilą podjęcia decyzji przez najwyższe kierownictwo o wdrażaniu tego systemu, jego przepisy stają się obowiązkowe.

Wprowadzenie systemu zarządzania zgodnego z normą ISO 14001 może przynieść organizacji wiele korzyści, z których najważniejsze to⁹⁶:

- zapewnienie klientów o zaangażowaniu firmy w zarządzanie środowiskiem,
- poprawę wizerunku firmy (kreowanie wizerunku),

⁹⁶ Por. M. Urbaniak, *Systemy....op. cit. s. 146-147*

- utrzymanie dobrych stosunków z otoczeniem (w zakresie działań public relations),
- promocja konkurencyjności (odróżnienia od konkurencji),
- zwiększenie udziału w rynku (większe zainteresowanie przez konsumentów produktami ekologicznymi i bezpiecznymi),
- obniżenie ryzyka awarii,
- oszczędność surowców i energii,
- poprawę konkurencyjności produktów poprzez wytwarzanie ekologicznych technologii,
- możliwość zmniejszenia podatków i kar od zanieczyszczenia środowiska,
- obniżenie składek ubezpieczeniowych,
- uzyskanie finansowania (kredytów) z banków stosujących procedury środowiskowe,
- zwiększenie świadomości pro ekologicznej pracowników,

Równie ważny co system zarządzania środowiskiem jest zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, który powstawał ewolucyjnie. Początkowo uważano, że wypadki w zakładach są spowodowane złymi warunkami pracy, związanymi z wyposażeniem stanowiska pracy. Wraz ze zmianami w stylu zarządzania oraz wprowadzeniem koncepcji „zarządzania przez cele” nastąpiła zmiana podejścia do zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy. Wpłynęła na to ogromna różnorodność technik i technologii, która niejako wymusiła bardziej uogólnione podejście do oceny zagrożeń. Skorzystano z koncepcji ryzyka i metod jego oceny, wypracowanych wcześniej w energetyce jądrowej oraz przemyśle chemicznym. Rozwijanie systemowego zarządzania bezpieczeństwem pracy miało szczególne znaczenie w świetle nowych wymagań ukierunkowanych na stałą poprawę warunków pracy, a nie tylko na zapewnienie określonego minimum bezpieczeństwa. Istotną rolę odgrywał w tym procesie obowiązek oceny ryzyka zawodowego, dokumentowania tej oceny, informowania pracowników o ryzyku oraz wykorzystywania jej wyników do prowadzenia odpowiednich działań zapobiegawczych. Mając to na uwadze, Brytyjski Instytut Normalizacji w 1996 r. opracował normę zarządzania ochroną zdrowia i bezpieczeństwem pracy – BS 8800, mówiącą o skutecznym przewidywaniu i

zapobieganiu wypadkom w miejscu pracy. Podobne normy opracowano i ustanowiono również w innych krajach – np. w Holandii NPR 5001 (NN1, 1996), Australii i Nowej Zelandii, gdzie opracowano wspólną normę AS/NZS 4804 (SA/SNZ, 1997/2001) oraz w Hiszpanii, gdzie ukazały się projekty norm dotyczących systemowego zarządzania BHP w postaci serii sześciu dokumentów, z których najważniejszymi były: UNE 81900 (AENOR, 1996a) oraz UNE 81901 (AENOR, 1996b)⁹⁷.

Biorąc pod uwagę rosnące zainteresowanie opracowaniem i ustanowieniem standardów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO rozpoczęła w 1996 roku pracę nad opracowaniem norm ISO 18000 – niestety bez rezultatu. Kolejna próba opracowania wspólnych standardów bezpieczeństwa i higieny pracy została podjęta w 1999 r. Wówczas organizacje⁹⁸ przygotowały międzynarodowe normy OHSAS serii 18000 dla systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Były to:

- OHSAS 18001. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Specyfikacja,
- OHSAS 18002. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne do oceny ryzyka zawodowego,
- OHSAS 18004. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne wdrażania.

Po oficjalnym głosowaniu przeprowadzonym wśród członkowskich organizacji normalizacyjnych wniosek o stworzeniu jednego standardu został odrzucony.

Działania w zakresie opracowania polskiego standardu zarządzania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy podjęto w 1998 r. W tym celu, w ramach Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, powołano Normalizacyjną Komisję Problemową nr 276

⁹⁷ Por. M. Urbaniak, *Systemy...*op. cit. s. 193

⁹⁸ Były to: National Standards Authority of Ireland, Standards Australia, British Standard Institution, Bureau Veritas Quality International, Det Norske Veritas, Lloyds Register Quality Assurance, National Quality Assurance, SES Certification, SGS, Association Espanola de Normalization y Certificacion, International Safety Management Organisation, Standard and Industry Research Institute of Malaysia, International Certification Services.

ds. Zarządzania BHP. W wyniku prac tej komisji ustanowiono serię norm PN-N-18000 obejmującą trzy dokumenty:

- PN-N-18001:1999. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania,
- PN-N-18002:2000. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego,
- PN-N-18004. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne wdrażania.

W styczniu 2004 r. zostało opublikowane nowe wydanie normy PN-N-18001:2004, które uwzględniało postanowienia dokumentu Międzynarodowej Organizacji Pracy „Guidelines on occupational safety and health management systems” (ILO-OSH 2001). Konieczność dostosowania normy PN-N-18001 do wytycznych Międzynarodowej Organizacji Pracy spowodowała nieznaczną zmianę jej struktury i wprowadzenie zmian merytorycznych, z których do najważniejszych należało wdrożenie:

- postanowień dotyczących współdziałania pracowników w zarządzaniu systemem bezpieczeństwa i higieny pracy⁹⁹,
- innego kontrolowania stanu BHP w organizacji ze wskazaniem na czynniki monitorowania aktywnego i reaktywnego¹⁰⁰,
- szczegółowych wymagań dotyczących badania wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych,
- nowych postanowień dotyczących zakupów i podwykonawstwa¹⁰¹

Aby ułatwić integrację systemów zarządzania, zarówno międzynarodowe normy OHSAS, jak i krajowe PN-N zgodne są z wytycznymi dotyczącymi systemów zarządzania jakością i środowiskiem. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest więc częścią całego systemu zarządzania, definiowanym jako całokształt działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, zapewniających usystematyzowane

⁹⁹ PN-N 18001:2004 pkt 4.2.3.

¹⁰⁰ Monitorowanie aktywne polega na obserwacji stanu bhp poprzez sprawdzanie, czy stosowane środki ochronne i zapobiegawcze przed zagrożeniami związanymi z ryzykiem zawodowym, stosowane rozwiązania organizacyjne spełniają określone wymagania. Monitorowanie reaktywne zaś dotyczy sprawdzenia czy ujawnione nieprawidłowości w zakresie stosowania środków zapobiegawczych i ochronnych są zidentyfikowane oraz czy podejmuje się działania w celu ich wyeliminowania.

¹⁰¹ W ocenie podwykonawców korzysta się z listy sprawdzającej bezpieczeństwo kontrahentów - Safety Checklist for Contractors (SCC)

podejście do szeroko podjętych zagadnień bezpieczeństwa pracy w celu osiągnięcia ciągłej poprawy i zmniejszenia ryzyka związanego z wykonywaniem pracy¹⁰².

System obejmuje wszystkie te aspekty zarządzania, które składają się na strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialności, zasady postępowania, procedury, rozwój, wdrażanie, realizację, kontrolę, prowadzenie i weryfikację polityki, celów i zadań przedsiębiorstwa dotyczących bezpieczeństwa pracy¹⁰³.

Podstawą wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy powinno być zidentyfikowanie zagrożeń występujących zarówno na stanowiskach pracy oraz innych zagrożeń związanych z wyrobami, usługami oraz działaniami, które może organizacja nadzorować, a następnie dokonanie oceny ryzyka zawodowego¹⁰⁴. Dokonując oceny ryzyka organizacje korzystają ze standardów zawartych między innymi w następujących dokumentach:

- PN-N 18002:2000 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego,
- PN-EN 1050:1999 Zasady oceny ryzyka,
- PN-ICE 60300-3-9:1999 Zarządzanie niezawodnością – Przewodnik zastosowań – Analiza ryzyka w systemach technicznych,
- BS 8800:1966 Guide to occupational health and safety management systems,
- PN-EN 292-1:1991 Safety of machines – Basic concepts, general principles for design – Part 1: Basic terminology, methodology,
- PN-EN 293-2:1991/a1:1995 Safety of machines – Basic concepts, general principles for design – Part 2: Technical principles and specifications,

Wytyczne zawarte w normie PN-EN 1050 traktują ryzyko związane z sytuacją lub z procesem technologicznym jako kombinację następujących czynników: ciężkości szkody, prawdopodobieństwa zaistnienia szkody, częstości i czasu trwania narażenia osób na zagrożenie, prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia zagrażającego, technicznych i ludzkich możliwości uniknięcia lub

¹⁰² Wręczenie certyfikatu KEMA 18001 Philips Lighting Poland S.A. Materiały dla prasy. Piła 2000, s.3

¹⁰³ Por. Punkt normy 3.11 OHSAS 18001:1999

¹⁰⁴ Ryzyko zawodowe, zgodnie z PN-N 18001:1999, p. 3.18, to prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą powodujących straty, zwłaszcza w zakresie skutków zdrowotnych w wyniku zagrożeń zawodowych występującym w środowisku pracy lub sposobu wykonywanej pracy.

ograniczenia szkody (np. poprzez zmniejszenie prędkości, zastosowanie urządzenia pozwalającego na awaryjne zatrzymanie). Ocena ryzyka powinna być przeprowadzana okresowo z częstotliwością zależną od występującego poziomu ryzyka oraz zawsze przy tworzeniu nowych stanowisk pracy, przy wprowadzaniu zmian, zastosowaniu środków ochronnych oraz zmianie wymagań związanych z bezpieczeństwem pracy.

Podstawą do certyfikacji polskich przedsiębiorstw na zgodność z wymaganiami systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest norma PN-N 18001:2004. Pozwala ona na dokonanie oceny wpływu na środowisko pracy oraz eliminację zagrożeń występujących na stanowiskach pracy¹⁰⁵. Norma umożliwia także dokładne scharakteryzowanie źródeł potencjalnych zagrożeń oraz sposobów ich zapobiegania, podejmowanie działań zmierzających do ich wyeliminowania, a także zapobieganie awariom i wypadkom na stanowiskach pracy.

Aby zwiększyć stan bezpieczeństwa organizacje podejmują szereg działań takich jak :

- systematyczne kontrole stanu bezpieczeństwa,
- badanie wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych,
- wyznaczanie stref i miejsc szczególnie niebezpiecznych – identyfikacja zagrożeń, sprzętu przeciwpożarowego, oznaczenie budynków, zbiorników, dróg ewakuacji,
- określanie poziomu ryzyka dla stanowisk pracy,
- zabezpieczenie pracowników w środki ochrony zbiorowej i osobistej,
- wzrost świadomości poprzez szkolenia.

Warunkiem niezbędnym, od którego w dużym stopniu zależy skuteczne wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest silne przywództwo oraz zaangażowanie naczelnego kierownictwa. To właśnie kadra zarządzająca podejmuje decyzje o wdrażaniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, uznając go za integralną część zarządzania organizacją. Naczelne kierownictwo zapewnia także odpowiednie zasoby (ludzkie, finansowe, rzeczowe, technologiczne) do zaprojektowania, wdrożenia, utrzymania i skutecznego funkcjonowania systemu. Kadra kierownicza ustala, upowszechnia politykę i cele

¹⁰⁵ M. Urbaniak, *Systemy...* op. cit., s.199

bezpieczeństwa¹⁰⁶ wśród pracowników oraz odpowiedzialna jest za przeprowadzanie regularnych przeglądów systemu.

Bardzo ważne jest, aby polityka bezpieczeństwa i higieny wyrażała zobowiązanie do:

- a) zapobiegania wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym oraz zdarzeniom potencjalnie wypadkowym,
- b) dążenia do stałej poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy,
- c) spełniania wymagań przepisów prawnych oraz innych wymagań dotyczących organizacji,
- d) ciągłego doskonalenia działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- e) zapewniania odpowiednich zasobów i środków do wdrażania tej polityki,
- f) podnoszenia kwalifikacji oraz uwzględniania roli pracowników i ich angażowania do działań na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Standardy zarządzania jakością (ISO 9001:2000), środowiskiem (ISO 14001:2004) oraz bezpieczeństwem i higieną pracy (OHSAS 18001/ PN-N 18001) oparte są na założeniach podejścia procesowego PDCA, którego celem jest ciągłe udoskonalanie organizacji. Dlatego wiele firm decyduje się na ich integrację, za czym przemawiają wspólne dla wszystkich standardów określenie polityki, celów i planowanie działań, nadzór nad dokumentami i zapisami, identyfikacja wymagań prawnych, komunikacja, szkolenia, wdrażanie i realizacja działań operacyjnych, pomiar i ocena działań, audyty wewnętrzne, działania korygujące i zapobiegawcze, przeglądy kierownictwa. Decydując się na integrację systemów (zarządzania jakością, zarządzania środowiskiem, zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy) organizacje opracowują przeważnie wspólną dokumentację, opartą na sześciu procesach wymaganych przez normę ISO 9001:2000. Relacje pomiędzy standardami ISO 9001, ISO 14001:2004 oraz OHSAS 18001 prezentuje poniższa tabela:

¹⁰⁶ Polityka bezpieczeństwa i higieny powinna być zgodna z wizją, misją i wartościami organizacji. Tworząc ją należy brać pod uwagę wymagania i oczekiwania interesariuszy. Politykę komunikuje się wszystkim zainteresowanym poprzez wykorzystanie mediów publicznych, sieci komputerowej, kampanii informacyjnych, prezentowanie polityki we wszystkich ogólnodostępnych miejscach, wydawanie ulotek i broszur.

Tabela 2. Relacje między standardami ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 oraz OHSAS 18001

Porównywane wyróżniki systemów	ISO 9001:2000	ISO 14001:2004	OHSAS 18001
Obszar zarządzania	Jakość (zarządzania)	Środowisko	Bezpieczeństwo i higiena pracy
Cel	Wzrost zadowolenia klientów	Doskonalenie działań w zakresie środowiska	Doskonalenie działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy
Główni interesariusze	Klienci, władza ustawodawcza i egzekwująca wymagania prawne	Władza ustawodawcza i egzekwująca wymagania prawne Środowisko	Pracownicy, władza ustawodawcza i egzekwująca wymagania prawne
Kluczowe aspekty	Procesy, wyroby	Aspekty środowiskowe dotyczące produktów i funkcjonowania organizacji	Ryzyko dotyczące działalności i operacji mających miejsce w organizacji
Wymagania dotyczące kluczowych aspektów	Wymagania klientów, wymagania prawne, wymagania ustanowione przez organizację	Wymagania prawne, wymagania zainteresowanych stron, wymagania wynikające z analizy ryzyka (aspektów środowiskowych)	Wymagania zainteresowanych stron (pracowników), wymagania wynikające z analizy ryzyka zawodowego
Konsekwencje złego zarządzania	Brak realizacji zakładanych celów, niezadowolenie klientów (utrata klientów, zmniejszenie przychodów ze sprzedaży, mniejszy udział w rynku, zły wizerunek) Niespełnienie wymagań prawnych (kary, utrata zaufania społecznego, zły wizerunek)	Niespełnienie wymagań prawnych (kary, utrata zaufania społecznego, zły wizerunek) Brak zadowolenia zainteresowanych stron (utrata zaufania społecznego, zły wizerunek)	Niespełnienie wymagań prawnych (kary, utrata zaufania społecznego, zły wizerunek) Brak zaufania pracowników do pracodawców (odszkodowania, utrata wykwalifikowanej siły roboczej, utrata zaufania społecznego, zły wizerunek)

Źródło: opracowanie na podstawie M. Urbaniak, Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s.264

Organizacje dokonują integracji zarządzania nie tylko w odniesieniu do omówionych systemów. Połączenie takie może również dotyczyć systemów

sektorowych (HACCP, QS 9000, ISO 13485), zarządzania bezpieczeństwem informacji (ISO/IEC 17799), wymaganiami (AQAP).

Integracja systemów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem pracy może przynieść organizacji szereg korzyści, takich jak: pozytywne kształtowanie wizerunku firmy nie tylko w opinii klientów, ale również dostawców, pracowników, konkurentów, społeczeństwa, jednostek władzy samorządowej, usprawnienie zarządzania, ujednoczenie i zmniejszenie dokumentów organizacyjnych, kompleksowe spojrzenie na zarządzanie firmą i zachodzące w niej procesy. Innymi, równie ważnymi zaletami integracji są: wzrost świadomości i zaangażowania pracowników w poprawę jakości, środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy, zwiększenie efektywności procesów i wzrost efektywności procesów, poprawa konkurencyjności organizacji, a także zmniejszenie niezgodności wewnętrznych i szkodliwego oddziaływania na środowiska oraz poprawa warunków pracy.

2.3.3. Istota SIX SIGMA

Six Sigma została opracowana przez Motorolę pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku, jako instrument pozwalający na osiągnięcie pełnej koncentracji w sferze usprawnień oraz wspomaganie organizacji w dokonywaniu zmian w warunkach ostrej konkurencji rynkowej. Metoda ta ewoluowała i rozwijała się w latach dziewięćdziesiątych dzięki AlliedSignal i General Electric – międzynarodowym korporacjom, które zwróciły uwagę środowisk biznesowych oraz naukowych na nowatorskie podejście w zarządzaniu jakością.

W literaturze można spotkać się z różnymi definicjami omawianego pojęcia. Zdaniem prekursorów tej metody M. Harry'ego i R. Schroedera Six Sigma jest to proces gospodarczy umożliwiający radykalną poprawę wyników finansowych dzięki planowaniu i kontrolowaniu przebiegu pracy w sposób, który pozwala zminimalizować zużycie surowców i powstawanie odpadów, a jednocześnie prowadzi do większej satysfakcji klientów. Najbardziej wyczerpującą i w pełni oddającą istotę problemu definicję sformułowali P. S. Pande, R. P. Neuman, R.C. Cavanagh, zdaniem których Six Sigma to kompleksowy i elastyczny system osiągania, utrzymywania i maksymalizowania sukcesu w biznesie, charakteryzujący się zrozumieniem potrzeb

klientów oraz zdyscyplinowanym wykorzystaniem faktów, danych i wyników analiz statystycznych, którego podstawą jest zarządzanie, usprawnianie i ciągłe tworzenie nowych, coraz doskonalszych rozwiązań w odniesieniu do wszelkich procesów zachodzących w organizacji. Wśród definicji na uwagę zasługuje także sformułowana przez Motorolę, która traktuje Six Sigmę jako filozofię biznesu kierującą działaniami przez wyraźne określenie wartości organizacji w ramach jej systemu kompensacji oraz strategii biznesu nastawionej na redukcję kosztów i podnoszenie satysfakcji klientów¹⁰⁷. Metoda ta najczęściej stosowana jest w organizacjach po to, aby zredukować koszty, poprawić produktywność, zwiększyć udziały w rynku, utrzymać klientów oraz zredukować liczbę defektów. Koncepcję Six Sigma charakteryzują poniższe stwierdzenia, które układają się w logiczny ciąg działań¹⁰⁸:

- nie wiemy, czego nie wiemy,
- nie możemy poprawiać czegoś, o czym nie wiemy,
- nie dowiemy się, dopóki nie zmierzymy,
- nie mierzymy tego, czego nie uznajemy za ważne,
- nie uznajemy za ważne tego, czego nie mierzymy,
- nie da się zmienić tego, co nie zostało zmierzone.

Szczególny nacisk w tej koncepcji kładzie się na wybieranie miejsc pomiarów, ustalanie sposobów ich prowadzenia oraz przetwarzania i wykorzystywania uzyskanych w pomiarach danych¹⁰⁹. Podkreśla się, że pomiary powinny być prowadzone w punktach krytycznych dla jakości procesu i jego kosztów, metodologia zaś umożliwiać jak najrzetelniesze odzwierciedlenie stanu faktycznego. Uzyskane wyniki stanowią podstawę do analizy jakości procesu w danym punkcie, a wnioski pozwalają na przeprowadzenie działań korygujących.

Cechą wyróżniającą koncepcję Six Sigma jest stosowana w niej miara zwana poziomem sigma, który odnosi się do odchylenia standardowego populacji. Poziom sigma łatwo zinterpretować w przypadku cechy mierzalnej, charakteryzującej się rozkładem normalnym, której dopuszczalny zakres zmienności jest wyznaczony

¹⁰⁷ R. Caulcutt, *Why is Six Sigma so successful?*, Journal of Applied Statistics 2001, nr 3/4

¹⁰⁸ P. Pande, R. Neuman, R. Cavanahg, *Six Sigma*, Liber, Warszawa 2003, s. 8

¹⁰⁹ A. Hamrol, *Zarządzanie...op. cit.*, s.81

liniami tolerancji, gdyż w takim przypadku oznacza, ile razy odchylenie standardowe danej cechy mieści się w połowie pola tolerancji. Jednak w większości przypadków procesy mogą być oceniane jedynie w kategoriach niemierzalnych, co oznacza, że preferowana jest ocena dwustopniowa: zgodny-niezgodny i zaliczanie (szacowanie) niezgodności w punktach obserwacyjnych (pomiarowych). Na tej podstawie można wyznaczyć wskaźnik DPMO, a następnie przeliczyć go na poziom sigma¹¹⁰. W latach dwudziestych XX wieku procesy produkcyjne osiągały poziom trzy sigma, co oznaczało, że mogło występować w wytwarzanych wyrobach 0,27% defektów (DPMO na poziomie 66810), a obecnie większość firm znajduje się na poziomie cztery sigma (DPMO o wartości 6210). Ideałem do którego przedsiębiorstwa dążą to sześć sigma, gdzie DPMO wynosi jedynie 3,4 (prawdopodobieństwo wystąpienia wady w obrębie wady krytycznej dla jakości ma się przeciętnie jak 3,4 do miliona)

W Six Sigma stosuje się pięciostopniową metodykę prowadzenia projektów DMAIC¹¹¹, składającą się z następujących faz:

- definiowanie (define), które obejmuje właściwą selekcję projektów, określenie problemów i miar wraz z linią odniesienia oraz optymalnymi poziomami rezultatów,
- pomiar (measure), określenie obszarów, które mają być udoskonalane, wykonanie precyzyjnych pomiarów, określenie defektów, uzyskanie wstępnych danych, potrzebnych do dokonania oceny obecnego sposobu działania,
- analiza (analyse), pozwalająca na wykonanie wstępnej oceny danych pod kątem możliwości udokumentowania obecnego sposobu działania, niezbędnego do dokonania charakterystyki zdolności procesu oraz rozpoczęcia identyfikacji przyczyn defektów i podjęcia stosownych działań,
- udoskonalenie (improve) polega na ingerowaniu w istniejący proces po to, aby obniżyć poziom defektów oraz zredukować odchylenia,

¹¹⁰ Six Sigma wprowadza miarę DPMO (defect per million opportunities – liczba defektów na million możliwości) oraz DPU – defect per unit – liczba defektów na jednostkę szacowane jako różnica liczby defektów wykrytych w danym obszarze i liczby jednostek przechodzących przez ten obszar. Miarę DPMO uzyskuje się mnożąc DPU przez million, a następnie dzieląc iloczyn przez średnią liczbę możliwości wystąpienia błędu. Por. S. A. Marash, Six Sigma - a Quality Philosophy for the Next Millenium, Sydney 2000, s. 298-299,

¹¹¹ DMAIC – skrót od pierwszych liter kolejnych faz metodyki prowadzenia projektów: define, measure, analyse, improve, control.

- kontrola (control) monitorowanie mające na celu utrzymanie wysokich poziomów jakości.

Fundamenty Six Sigma ściśle związane są z TQM, choć metoda ta traktowana jest, jako bardziej dynamiczna i uporządkowana (niż TQM), pozwalając organizacjom na zbliżenie się do osiągnięcia doskonałości. Koncepcja omawianej metody obejmuje szeroki wachlarz działań, których integrowanie i ukierunkowywanie na osiągnięcie sukcesu oraz ciągły wzrost owocuje dodatkowym efektem synergii. Niemniej jednak trudno szukać złotego środka we wdrażaniu Six Sigma dla organizacji – każda z nich musi znaleźć własną drogę wdrażania. Ważnym elementem implementacji tego systemu zarządzania jest stosowanie go nie tylko jako instrumentu pozwalającego na doskonalenie procesów produkcyjnych, ale również pracowników organizacji, gdyż kreatywność, współpraca, otwarta komunikacja, poświęcenie silnie oddziałują na przebieg usprawnień niż najdoskonalsze instrumenty analizy statystycznej. Pozytywne stymulowanie motywacji załogi jest jedną z charakterystycznych cech Six Sigma ¹¹².

Podstawowymi założeniami omawianej koncepcji są:

- koncentracja na kliencie możliwa dzięki pełnemu, wyczerpującemu poznaniu i zrozumieniu potrzeb a także oczekiwań konsumentów, uwzględniających ich dynamiczny charakter,
- oparcie zarządzania na faktach i danych, poprzez sprecyzowanie kluczowych miar z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa ¹¹³,
- promowanie zarządzania procesowego oraz ciągłego usprawniania organizacji,
- pro-aktywne zarządzanie organizacją, wymuszające definiowanie przez kadrę kierowniczą ambitnych celów, dokonywanie oceny dokonanych postępów, wyznaczanie jasnych priorytetów oraz koncentrację na działaniach zapobiegawczych,
- zwiększenie poziomu współpracy pomiędzy pracownikami dzięki szkoleniom dotyczącym miejsca oraz roli jaką odgrywają w systemie, zapoznaniu

¹¹² R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody, narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 191

¹¹³ por. P. C. Douglas, *Six Sigma's focus on total customer satisfaction*, Journal for Quality & Participation 2000, nr 2

pracowników z zależnościami efektów ich działań we wszystkich fazach przebiegu procesu,

- ukierunkowanie na osiągnięcie perfekcji oraz tolerancja dla błędów.

Podsumowując powyższe elementy można dostrzec, że cele wyznaczone w ramach tej metody dążą do osiągnięcia przez organizację coraz większej perfekcji, gdyż doskonałość w oczach klienta nie jest stała, ale jest pewną wizją, podlegającą ciągłym zmianom.

Wdrażanie koncepcji Six Sigma pociąga za sobą konieczność wyznaczenia i gruntownego przeszkolenia osób odpowiedzialnych za sprawny przebieg jej wdrożenia¹¹⁴. Dlatego wprowadzono specyficzną strukturę oraz nazewnictwo, które wywodzi się z dalekowschodnich sztuk walki. Delegacja obowiązków rozpoczyna się od wyboru przez zarząd spośród kadry kierowniczej wyższego szczebla tzw. „championów” – osób odpowiedzialnych za realizację programu Six Sigma. Kolejny szczebel w strukturze kierowniczej zajmują tzw. „master black belts”, którzy w organizacjach pełnią funkcję ekspertów, odpowiedzialnych za upowszechnianie wiedzy o strategii. Pomagają oni championom w doborze projektów oraz koordynacji szkoleń, prowadzą także prace na rzecz włączenia zasad Six Sigma w kulturę organizacji oraz zdobywania poparcia i środków finansowych na realizację projektów o znacznym zasięgu oddziaływania. Master black belt-om podlegają „black belts”, odpowiadającym za prowadzenie projektów. Do ich obowiązków należy szkolenie „green belts”, stanowiących najniższy poziom w strukturze odpowiedzialnej za koordynację wdrażania i funkcjonowanie Six Sigma. Zarówno dla master black belts oraz black belts prowadzenie projektów jest ich podstawowym zajęciem, natomiast dla green belts jest to dodatkowa praca, którą wykonują oprócz swoich obowiązków. Oprócz tego green belts wprowadzają usprawnienia w procesach w zakresie odpowiadającym ich obowiązkom. W niektórych organizacjach wydziela się dodatkowy poziom struktury obejmujący pracowników, którzy przeszli kilkudniowe szkolenie, nazywając ich „yellow belts”.

Wprowadzanie Six Sigma obejmuje pięć etapów:

- zidentyfikowanie procesów rdzennych oraz kluczowych klientów,

¹¹⁴ por. R. Karaszewski, *Zarządzanie...* op. cit., s. 197-198

- regularne definiowanie potrzeb klientów, które cały czas podlegają przemianom,
- pomiar wyników działalności, co pozwala na wykreowanie infrastruktury pomiarowej, ustalenie priorytetów i skupienie uwagi na zasobach, dobór najlepszych strategii usprawnień, skorelowanie zaangażowania z potencjałem,
- wyznaczenie priorytetów, analiza i wprowadzanie uprawnień,
- rozszerzanie i integracja systemu Six Sigma¹¹⁵.

Six Sigma spotyka się z zainteresowaniem głównie ze strony amerykańskich przedsiębiorstw, w której to grupie dwukrotnie więcej organizacji sięga po ten instrument niż w pozostałych korporacjach europejskich i bliskowschodnich. Dość powszechnie założenia Six Sigma stosują przedsiębiorstwa farmaceutyczne oraz wytwarzające sprzęt elektroniczny i elektryczny. Z dużą dozą pewności można jednak przypuszczać, że wkrótce metoda ta zacznie się spotykać z coraz większym zainteresowaniem ze strony organizacji europejskich, czego potwierdzeniem jest przedsiębiorstwo ABB, które zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i jej filiach (w tym również w polskich) wdraża Six Sigma.

2.3.4. Total Quality Management i jego elementy składowe

W literaturze funkcjonuje wiele definicji kompleksowego zarządzania jakością. J. M. Juran i F.M. Gryna definiują Total Quality Management (TQM) jako system działań ukierunkowanych na osiągnięcie zadowolenia klientów, zaangażowanie zatrudnionych, wzrost dochodów i obniżkę kosztów. S. C. Certo uważa z kolei, że TQM to proces ciągły, angażujący wszystkich pracowników organizacji, mający na celu zapewnienie, poprzez wszelkiego rodzaju działania, odpowiedniej jakości wyrobów¹¹⁶.

Z kolei R. L. Flood opisuje TQM przez pryzmat podstawowych zasad kompleksowego zarządzania jakością. Zalicza do nich:¹¹⁷

- uzgodnienie i spełnienie wymagań, zarówno klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych,

¹¹⁵ por. R. Karaszewski, op. cit., s. 196-197

¹¹⁶ S. C. Certo, *Modern Management. Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment*, Prentice Hall, Inc 2000, s. 504

¹¹⁷ R. L. Flood, *Beyond TQM*, John Wiley & Sons 1993, s. 48

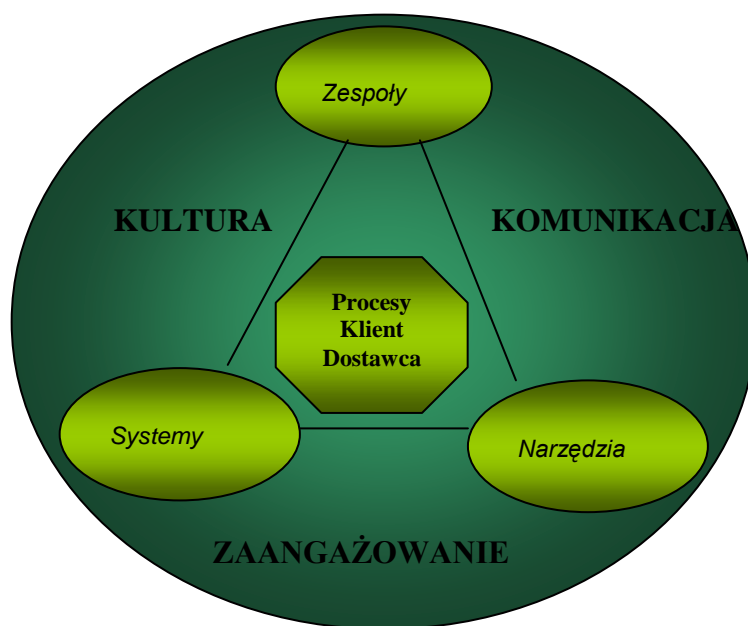
- doskonalenie jakości w celu zmniejszenia marnotrawstwa i kosztów całkowitych,
- koncentrowanie działań na zapobieganiu powstawania problemów zamiast poczynaniach typu „gaszenie pożaru”,
- planowanie przedsięwzięć w zakresie zarządzania pozwalających na poprawę jakości,
- zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania i na każdym stanowisku,
- położenie nacisku na pomiar, mający ocenić spełnienie wymagań i realizację celów,
- stworzenie kultury ciągłego doskonalenia,
- skierowanie uwagi na promowanie kreatywności.

Definiując TQM D. L. Goetsch i S. B. Davis określają to pojęcie jako sposób prowadzenia działalności gospodarczej polegający na maksymalizowaniu konkurencyjności organizacji poprzez ciągłe doskonalenie jakości produktów, usług, ludzi, procesów i środowiska. Do cech takiego podejścia autorzy zaliczają¹¹⁸: oparcie działań na strategii organizacji, skupienie uwagi na kliencie (wewnętrznym i zewnętrznym), nieustanne myślenie o jakości, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów w oparciu o naukowe przesłanki, długoterminowe zaangażowanie, pracę zespołową, ciągłość procesu doskonalenia, edukację i szkolenie, swobodę działania przez sterowanie, a nie kontrolowanie, jedność celów, a także zaangażowanie pracowników i delegowanie uprawnień.

Zagadnienie TQM szeroko omawia w swoich pracach J. S. Oakland, opisując je jako sposób zarządzania podwyższający efektywność, elastyczność i konkurencyjność organizacji jako całości. Jest to metoda planowania, organizowania i zrozumienia każdego rodzaju działalności, której realizacja zależy od każdej osoby, na wszystkich poziomach organizacji. J. S. Oakland uważa, że organizacja, aby być efektywną w działaniu, musi akceptować konieczność współpracy wszystkich komórek przy realizacji wspólnego celu.¹¹⁹

¹¹⁸ D. L. Goetsch, S.B. Davis, *Quality Management*, Prentice Hall, Inc., 2000, s. 50-51

¹¹⁹ J. S. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemann 2000, s. 30



Rysunek 9. Elementy składowe TQM

Zródło: J. Oakland, Total Quality Management, Butterworth, Heinemann 2000, s. 31

„Rdzeń” TQM stanowią relacje zachodzące pomiędzy klientem i dostawcą. Miękkie” elementy w TQM - kultura, komunikacja i zaangażowanie – tworzą podstawy modelu i są one otoczone przez „twarde” wymogi zarządzania – systemy, narzędzia i zespoły. Zdaniem J. S. Oaklanda kompleksowe zarządzanie jakością jest kluczem do skutecznego przywództwa poprzez zaangażowanie w ciągłe doskonalenie, szkolenie ludzi w zakresie zrozumienia istoty i charakteru relacji pomiędzy dostawcą i klientem, zarządzanie systemami ciągłej poprawy, doskonalenie komunikacji oraz eliminowanie barier oraz nieustanną edukację.¹²⁰

Kompleksowe zarządzanie jakością jest oparte na jakościowej filozofii E. Deminga i jego 14 zasadach¹²¹. Dotyczą one: ponoszenia odpowiedzialności przez kierownictwo za ciągłe doskonalenie produktów, wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku oraz przyjęcia nowego sposobu myślenia o jakości poprzez odrzucenie dotychczasowych nawyków i norm dotyczących wad. Omawiane zasady głoszą rezygnację z masowej kontroli końcowej na rzecz stosowania metod kontroli

¹²⁰ J. S. Oakland, *Total...op. cit.*, s. 33

¹²¹ Por. A. Hamrol, *Zarządzanie...op. cit.* s.68-69

statystycznej, a także ciągłe doskonalenie procesów. Ważnym elementem omawianych reguł jest szkolenie zawodowe wszystkich szczebli zarządzania w miejscu pracy, zapewnienie przywództwa, usuwanie barier w komunikacji, eliminowanie sloganów, haseł i afiszy, które powinny zostać zastąpione poprzez metody i narzędzia usprawniające system pracy. E. Deming w zasadach wskazuje również na wprowadzenie programu ciągłego szkolenia i samokształcenia oraz zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację przyjętych celów i zasad.

Zdaniem U. Hellsena i B. Klefsjo liczba, treść i ranga elementów składająca się na kompleksowe zarządzanie jakością ulega ciągłej zmianie. Zmieniają się bowiem warunki wewnętrzne funkcjonowania poszczególnych organizacji (stosowane materiały, surowce, technika i technologia, organizacja pracy i produkcji, poziom klasyfikacji pracowników), a także warunki zewnętrzne (konkurencja w branży, w skali międzynarodowej, regulacje prawne, koniunktura gospodarcza, polityka gospodarcza państwa). TQM jest postrzegany jako ciągle rozwijający się system zarządzania, składający się z wartości, narzędzi i technik, którego celem jest wzrost satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych, połączony ze zmniejszeniem zużycia zasobów.¹²²

Coraz bardziej zauważalna we współczesnym świecie presja globalizacji i związane z tym szybkie rozpowszechnianie się zmian technicznych i technologicznych sprawiają, że obecnie decydującą rolę we wprowadzaniu zasad TQM w organizacji zaczynają odgrywać wartości zaliczane do tzw. miękkich elementów TQM, np. kultura organizacji, zaufanie, praca zespołowa i zadowolenie z tej pracy, zaangażowanie wszystkich pracowników oraz skupienie uwagi na klientach. Wszystkie wspomniane wyżej okoliczności uwzględnia w swojej definicji TQM L. Wasilewski¹²³. Każdy z pracowników stosuje narzędzia ciągłej poprawy, spełnienia lub przekroczenia oczekiwań klienta, celem osiągnięcia przez firmę takich korzyści, jak:

- zwiększenie wiarygodności firmy na rynku oraz wzrost zaufania i przywiązania do firmy,

¹²² A. Moris, T. Fisher, J. Cranford, *Quality culture and management of organisational change*, International Journal of Quality & Reliability Management 1997

¹²³ L. Wasilewski, *Rozważania o jakości*, Warszawa 1999, s. 26

- zwiększenie sprzedaży i obniżenie kosztów,
- wzrost zaufania pracowników do systemu zarządzania firmą i zwiększenie produktywności.

Total Quality Management charakteryzują następujące zasady:

1. zaangażowanie kierownictwa,
2. koncentracja na klientach i pracownikach,
3. koncentracja na faktach,
4. punkty kontroli jakości,
5. ciągle doskonalenie,
6. powszechne uczestnictwo.

Zaangażowanie kierownictwa

Istotnym zadaniem każdego kierownika jest określenie zarysu celów, polityki i planów jakości. Stąd też zarząd firmy powinien dokonywać regularnych przeglądów celów jakościowych firmy i jej polityki. Ważne jest, aby cele jakości informowały pracowników o tym, że powinni osiągnąć zadowolenie klienta. Możliwe to będzie tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo ma zdolności przekraczania oczekiwań swoich odbiorców. Z kolei polityka jakości opisuje sposób, w jaki pracownicy mają osiągać cele jakości. Z celów i polityki jakości wynikają plany działania, które korygowane są przez audyty. Są one ważną częścią TQM. Stwarzają one naczelnemu kierownictwu sposobność zadania kadrze zarządzającej następujących pytań:

1. Jak zdefiniowano klientów?
2. W jaki sposób określono wymagania i oczekiwania klientów?
3. Co myślą klienci o produkowanych wyrobach i usługach oraz jak gromadzi się takie informacje?

Pytania te umożliwiają naczelnemu kierownictwu sprawdzenie, czy pracownicy faktycznie próbowali osiągnąć wyznaczone cele jakości. Przez aktywne uczestnictwo kadry zarządzającej w audytach publicznie okazuje się także swoje zaangażowanie, co wywiera pozytywny wpływ na całą organizację. Przy realizacji planu jakości kierownictwo musi odpowiedzieć na następujące pytania: gdzie jesteśmy obecnie?, gdzie chcemy być?, jak się tam znajdziemy?

Odpowiedź na pierwsze z powyższych pytań uzyskuje się za pomocą samooceny opartej na kryteriach przyznawanych międzynarodowych nagród jakości. Najpopularniejsze z nich to:

- Nagroda Deminga wprowadzona w Japonii w 1951 r.¹²⁴.,
- Nagroda Malcolma Baldrige'a wprowadzona w USA w 1988 r.¹²⁵.,
- Australijska Nagroda Jakości wprowadzona w 1988 r.,
- Europejska Nagroda Jakości wprowadzona w 1992 r.¹²⁶.

Z kolei odpowiedź na kolejne dwa pytania możliwa jest do uzyskania poprzez zastosowanie metod benchmarkingu, którego celem jest pomiar jakości usług, wyrobów i procedur na tle najmocniejszych konkurentów na określonym rynku. Podstaw filozofii benchmarkingu można doszukać się w pracach chińskiego filozofa Sun Tsu (500 r p.n.e) i japońskich sztukach walki, jej sens sprowadza się do następujących punktów: poznaj swoje silne i słabe strony, poznaj swoich konkurentów (najlepszych w dziedzinie), ucz się od najlepszych, osiągnij przywództwo¹²⁷.

Benchmarking jest użytecznym narzędziem zarządzania wskazującym organizacji potrzebę zmian. Zrozumienie istoty najlepszej praktyki ułatwia identyfikację obszarów wymagających zmian i daje wyobrażenie, jak ma wyglądać firma po dokonaniu zmiany. Wdrożenie TQM w przedsiębiorstwie wymaga od kierownictwa przestrzegania następujących zasad:

1. Kierownictwo powinno uzgodnić cele, warunki i przeszkody wprowadzania TQM.
2. Kierownictwo powinno mieć odwagę do zerwania z tradycją.

¹²⁴ Była to pierwsza nagroda projakościowa na świecie i do dziś stanowi wzór dla wielu nagród krajowych i międzynarodowych (Nagroda im. Malcolma Baldrige'a, Europejska Nagroda Jakości). Kryteria przyznawania nagród zostały przedstawione w załącznikach pracy

¹²⁵ Nagroda przyznawana jest corocznie przez prezydenta Stanów Zjednoczonych. Mogą ją otrzymać małe, średnie i duże firmy produkcyjne i usługowe, a także placówki edukacyjne i zdrowotne. Patronem nagrody jest postać Malcolma Baldrige'a, 26. amerykańskiego Sekretarza Handlu.

¹²⁶ Europejska Nagroda Jakości jest rygorystycznym i wymagającym konkursem, zaprojektowanym dla organizacji lub jednostek organizacyjnych, postrzeganych jako modelowe na poziomie krajowym i europejskim, które mają za sobą 5-letnią historią ciągłego doskonalenia. Nagroda jest oparta na Modelu Doskonałości EFQM, który jest również stosowany jako podstawa dla wielu krajowych i regionalnych nagród jakości.

¹²⁷ M. Imai, *KAIZEN – The Key to Japan's Competitive Success*, The Kaizen Institute Ltd, London 1986, s. 78-80

3. Budując nową „organizację jakości”, kierownictwo powinno mianować kierownika ds. doskonalenia jakości, który ma bezpośredni dostęp do naczelnego kierownictwa.
4. Kierownictwo powinno tak szybko, jak to możliwe zbudować strukturę doradztwa w prowadzeniu ciągłego doskonalenia jakości w firmie.
5. Kierownictwo powinno wyjaśniać, że każde działanie i praca ma swoich własnych dostawców i odbiorców.
6. Kierownictwo powinno wskazywać pracownikom potrzebę zmian w firmie.
7. Kierownictwo powinno wprowadzać taki system pracy, aby każdy pracownik aktywnie uczestniczył w zadaniach stawianych zespołom.

Koncentracja na klientach i pracownikach

Koncentracja na klientach jest dokładnie tym, co stanowiło istotę zarządzania usługami w latach osiemdziesiątych. Nowością w TQM były dwa zagadnienia: zwrócenie uwagi na relacje z klientami wewnętrznymi i ich dostawcami oraz zadowolenie klientów, które nie jest możliwe jedynie przez spełnienie oczekiwań klientów. Doskonalenie jakości przy coraz niższych kosztach można osiągnąć tylko wówczas, gdy firma posiada dobrych, zaangażowanych i zadowolonych pracowników. Uzyskanie zadowolenia zewnętrznych klientów możliwe jest wtedy, gdy usunie się przeszkody, na jakie natrafiają klienci wewnętrzni (pracownicy) oraz stworzy się odpowiednie warunki do szkoleń i doskonalenia zawodowego. Doskonalenie to powinno być zorientowane na procesy. Firmę można bowiem traktować jako ciąg połączonych procesów, których częścią są pracownicy. Procesy te są utrwalone i przebiegają na poziomie stanowisk roboczych.

Wielu klientom nie wystarcza tylko spełnienie ich oczekiwań co do produktu. Nie tworzy to bowiem zadowolenia – usuwa tylko niezadowolenie. Trzeba więc zaproponować klientowi coś więcej - Noriaki Kano z Uniwersytetu w Tokio¹²⁸ nazywa to „jakością zaskakującą”, która zawiera dodatkową wartość. Polega ona na dodaniu

¹²⁸ N. Kano, *Attractive Quality and Must be Quality*, "Quality" 14(2), s.10-12

przez producenta jednej lub więcej cech oczekiwanych od jego wyrobów czy usług. Dzięki nim właśnie klient jest zadowolony.

Koncentracja na faktach

Coraz więcej firm dochodzi do wniosku, że realizując wizję TQM, należy wprowadzić system ciągłych pomiarów, gromadzenia danych i prezentowania faktów dotyczących jakości. Rozszerzenie pojęcia jakości na TQM wpływa na to, że rozróżnia się trzy rodzaje pomiarów jakości:

- zadowolenie klientów zewnętrznych (CSI - Customer Satisfaction Index),
- zadowolenie klientów wewnętrznych (ESI – Employee Satisfaction Index),
- inne pomiary jakości wewnętrznych procesów firmy, zwane punktami kontroli jakości.

Tabela 3. Pomiary jakości : rozszerzone pojęcie

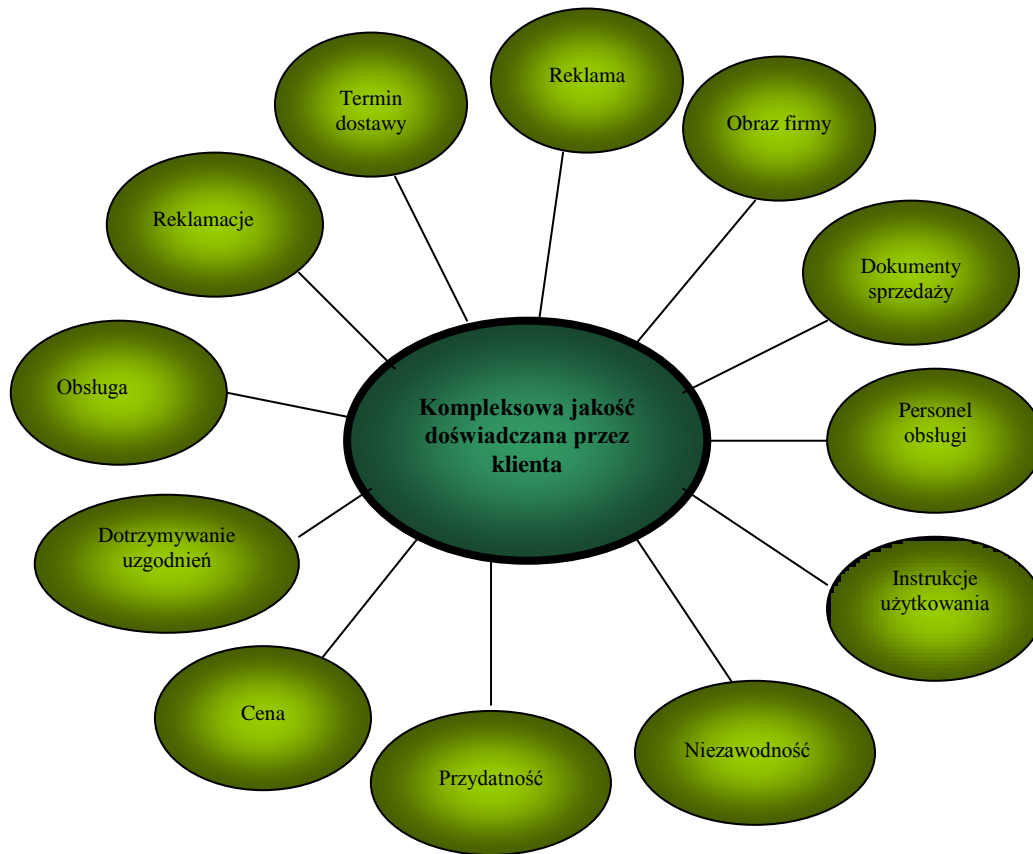
Kryteria	Firma	Klient	Społeczeństwo
Proces	Zadowolenie pracowników	Punkty sprawdzania i kontroli	Zewnętrzne punkty sprawdzania (środowiskowe, polityczne i społeczne)
Rezultat	Wynik biznesu	Zadowolenie klientów	Sprawozdawczość etyczno-społeczna

Źródło :J. J. Dahlgaard, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2001, s.40.

Jak wynika z tabeli, pomiary zostały podzielone zależnie od tego, czy dotyczą one procesu lub końcowego rezultatu. Wielu specjalistów zarządzania wyraża się sceptycznie o konieczności pomiarów. Uważają je za zbędne, czasochłonne i biurokratyczne. Stąd polegają one na zasadzie STINGER: *ST (strenghts) – mocne strony, IN (intuition) – intuicja, G (guts) – energia, E (experience) – doświadczenie, R (reason) – rozsądek*

Pomiar zadowolenia klientów

Kompleksowa jakość doświadczona przez klientów składa się z znacznej liczby elementów. Obrazowo można to przedstawić w następujący sposób:



Rysunek 10. Kompleksowa jakość doświadczana przez klienta

Źródło: J. J. Dahlgaard, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2001, s.41.

Doświadczenie klienta dotyczące jakiegoś wyrobu lub usługi jest skutkiem wielu bodźców, związanych zarówno z samym wyrobem jak i usługami oraz okolicznościami, w jakich jest on dostarczany. Zadowolenie klienta trzeba więc mierzyć w wielu różnych wymiarach (parametry jakości).

Pomiar zadowolenia pracowników

W TQM duże znaczenie mają relacje między wewnętrznymi dostawcami oraz odbiorcami. Zadowolenie klientów zewnętrznych zależy od uzyskania zadowolenia odbiorców wewnętrznych. Tak pisze o tym M. Imai : „gdy mówisz o jakości wyrobu. Odbiega to od prawdy”. Fundamentem TQM było wpojenie jakości do świadomości pracowników. Blokami,

z których składa się każdy biznes są urządzenia (hardware), wiedza i umiejętności (software) oraz czynnik ludzki (humanware). Dopiero, gdy firma zatroszczy się o aspekty ludzkie można rozważać aspekty hardware i software. Budowanie jakości w świadomości ludzi jest synonimem pomagania w odczuwaniu wrażliwości na kaizen”.

Punkty kontroli jakości

Każdą firmę można opisać jako zbiór połączonych procesów wytwarzający określony rezultat. Jakość rezultatu każdego procesu można zmierzyć, aby upewnić się czy nas zadowala. Pomiar jakości dokonywany jest przez punkt kontroli. Oznacza to, że kierownictwo i pracownicy muszą być świadomi i przygotowani do rozwiązywania swoich błędów, a zwłaszcza usuwania ich przyczyn. Najbardziej powszechnym wewnętrznym pomiarem jakości, jakim można posługiwać się, jest:

liczba wad na jednostkę = liczba wad / liczba jednostek wytworzonych lub sprawdzonych

M. Imai w książce „Kaizen” proponuje uzupełnienie punktów kontroli jakości tzw. punktami sprawdzania jakości, zwanymi też „kryteriami procesu”. Spośród wielu stanów, które można mierzyć trzeba wybrać jeden lub kilka takich, które mogą wywierać wpływ na rezultat.

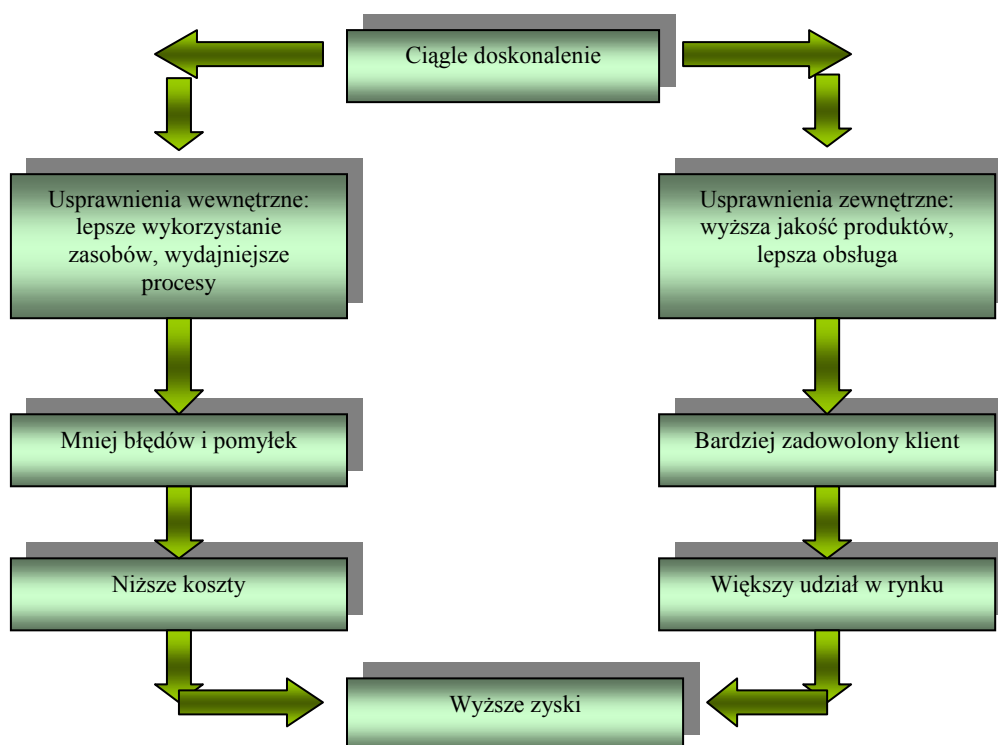
Ciągle doskonalenie

Japończycy widzą bardzo ścisły związek pomiędzy jakością, a pojęciem doskonalenia, co stanowi w istocie ważne przesłanie TQM. Wyższą jakość można osiągnąć poprzez:

- poprawę wewnętrznej jakości,
- poprawę zewnętrznej jakości.

Głównym celem udoskonalenia wewnętrznej jakości jest zapobieżenie wadom i problemom w wewnętrznych procesach. Poprawa zewnętrznej jakości jest ukierunkowana na zwiększenie zadowolenia klienta. Powyższe kierunki poprawy jakości są ściśle powiązane z pytaniami, jakie naczelne kierownictwo zadaje podczas corocznych audytów jakości. Powinny one także stać się integralną częścią kultury jakości firmy.

Dwa kierunki poprawy jakości prezentuje poniższy rysunek:



Rysunek 11. Ciągłe doskonalenie i jego skutki

Źródło: Menedżer jakości - praca zbiorowa pod redakcją J. Bagińskiego. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej. Warszawa 2000, s. 150.

Z rysunku wynika, że oba kierunki usprawnień należy postrzegać łącznie, bo wówczas przynoszą największe korzyści. Ten fakt doprowadził P. Crosby'ego¹²⁹ do słynnego spostrzeżenia, że wysoka jakość jest za darmo, za to jej brak jest bardzo kosztowny. Rozwijanie idei ciągłego doskonalenia jest podejściem dającym największe zwroty zainwestowanych środków.

Powszechne uczestnictwo

Powszechne uczestnictwo w ciągłym doskonaleniu zarówno produktów, jak również procesów wymaga szkolenia oraz motywacji kierownictwa i pracowników. Realizując wizję TQM kierownictwo powinno zaangażować wszystkich pracowników w proces szkolenia, dotyczących następujących zagadnień:

1. Identyfikacja wad i problemów.
2. Znajdowanie przyczyn wad i problemów.

¹²⁹ Por. P. B. Crosby, *Quality is Free*, The New American Library Inc., New York 1982, s. 45-47

3. Zapobieganie przypadkom powstawania wad i problemów.

Total Quality Management sprowadza się do poszukiwania tożsamości przedsiębiorstwa. Zdaniem autora TQM to sposób prowadzenia działalności gospodarczej polegający na maksymalizowaniu konkurencyjności organizacji poprzez ciągłe doskonalenie jakości produktów, usług, ludzi i procesów. TQM opiera się na skupieniu uwagi na kliencie (wewnętrznym i zewnętrznym), długoterminowym zaangażowaniu pracowników, pracy zespołowej, ciągłości procesu doskonalenia, edukacji i szkoleniu.

2.3.5. Analiza modelu jakości koncernu Philips

U podstaw struktury kompleksowego systemu jakości w Philipsie leżały wspólne wartości, cele oraz określone umiejętności i procesy¹³⁰. Koncern promował zachowania swoich pracowników, zgodne z „Czterema Wartościami Philipsa” – do których należały: dążenie do zadowolenia klienta, dotrzymywanie zobowiązań, poleganie na sobie nawzajem, rozwój pracowników - wychodząc z założenia, że podstawą zaangażowania załogi jest wiara w to, co się wykonuje. Do najbardziej promowanych wartości należała pierwsza z wymienionych, związana z zadowoleniem klienta – zarówno zewnętrznego jak i wewnętrznego. Dotrzymywanie zobowiązań nabierało specjalnego znaczenia w kontekście prowadzenia projektów usprawniających z zakresu zarządzania zmianą. Poleganie na sobie nawzajem promowało pracę zespołową i wspólne wdrażanie projektów. Rozwój pracowników był niejako wynikiem zaangażowania i rezultatem wcześniejszych wartości.

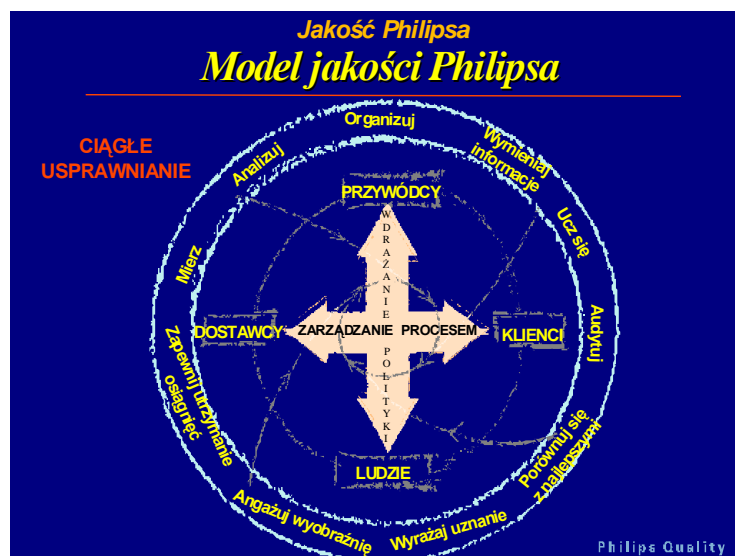
Równie ważne co wartości Philipsa były cele zawarte w misji, w której koncern dążył do „poprawy jakości życia ludzi poprzez wprowadzanie w odpowiednim czasie znaczących innowacji technicznych¹³¹”. Głównym beneficjentem misji, podobnie jak w przypadku wartości, był klient dla którego koncern tworzył

¹³⁰ *Philips Quality Memory Jogger*, Philips Corporate Quality Bureau 1994, s. 5

¹³¹ Misja Royal Philips Electronics (2008)

produkty, mające ułatwić jego codzienne funkcjonowanie. W strukturze kompleksowego systemu jakości Philipsa dużą wagę przykładano do umiejętności – technologicznych i organizacyjnych, które dotyczyły w równym stopniu zarówno organizacji Philipsa jako całości oraz wszystkich pracowników. Ostatnim elementem w modelu jakości Philips były procesy dostarczające produkty i usługi zadowolające klientów oraz akcjonariuszy firmy. Model jakości Philipsa dostarczał struktur, metod i narzędzi mających na celu zbudowanie konkurencyjnych procesów. Struktury dotyczyły wdrażania polityki przedsiębiorstwa, obejmowały współpracę pomiędzy pracownikami i kadrami zarządzającą, kierowanie procesami oraz pomagały w ciągłej poprawie i opierały się na cyklu PDCA .

Wdrażanie polityki jakości i kierowanie procesami pozwalało na zachowanie spójności i przejrzystości w osiąganiu wyznaczonych celów biznesowych i zaspokajanie wymagań klientów. Model kompleksowej jakości Philipsa prezentuje poniższy rysunek.



Rysunek 12. Model kompleksowej jakości Philipsa

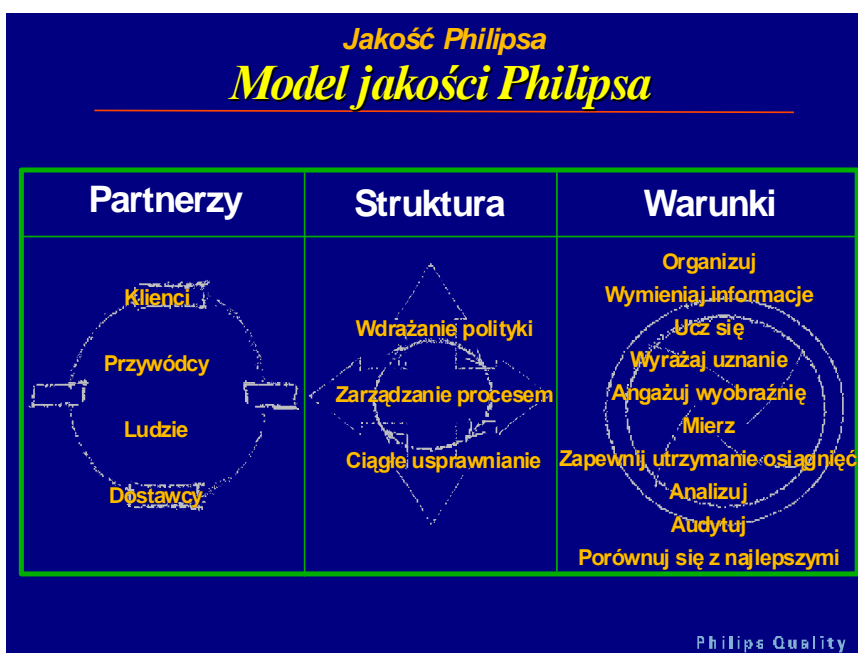
Źródło: *Jakość Philipsa, Materiały Corporate Quality Bureau, Philips Electronics NV, Eindhoven, 1996, s. 18*

Zaprezentowany model stanowi rozwinięcie cyklu ciągłego doskonalenia jakości (PDCA), którego głównym przesłaniem jest dążenie do doskonałości, połączone z systematyczną analizą codziennej pracy i stałym ulepszaniem procesów,

przestrzeganiem jasno określonej dyscypliny rozwiązywania problemów oraz uczeniem się na błędach.

W modelu kompleksowej jakości Philipsa główny nacisk położony został na świadome planowanie i zapobieganie problemom oraz wykorzystywanie narzędzi jakości, które ujawniały fakty i pomysły, ilustrowały pewne regularności i wartości liczbowe. Takie podejście pomagało w zbliżaniu się do osiągnięcia zasady „zera wad” we wszystkich produktach i usługach, zapobieganiu marnotrawstwu materiałów, zredukowaniu zmienności w procesach, zredukowaniu czasu cyklu procesu (cycle time reduction).

Model Philipsa może być również rozpatrywany z uwzględnieniem podziału na osoby w nim uczestniczące, strukturę oraz warunki. Przedstawione to zostało na poniższym rysunku:



Rysunek 13. Kompleksowa jakość Philipsa

Źródło: *Jakość Philipsa, Materiały Corporate Quality Bureau, Philips Electronics NV, Eindhoven, 1996, s. 26*

Partnerami jakości Philipsa byli klienci, personel, przywódcy i dostawcy:

a. klienci zewnętrzni (spoza danej jednostki organizacyjnej), jak i wewnętrzni (w obszarze jednego działu, wydziału). Ich zadowolenie gwarantowało sukces ostatecznego odbiorcy. Dlatego dla koncernu bardzo ważne było nie tylko

przekraczanie oczekiwań klientów, co warunkowało zachowanie przewagi nad konkurencją.

b. personel – koncern wychodził z założenia, że motywacja, ciekawość rzeczy nowych i dążenie do osiągnięcia sukcesu wynikały z potrzeb pracowników, którzy motywowali siebie na wzajem. Niemniej powszechnie zdawano sobie sprawę z tego, że jedynie część potencjału załogi była wykorzystywana. Dlatego Philips postanowił delegować kompetencje oraz stworzyć system motywacji (materialnej i poza materialnej), które miały za zadanie wyzwolić zaangażowanie oraz kreatywność wśród załogi. Dla koncernu liczył się zarówno sukces zespołu, jak i indywidualne osiągnięcia pracownika.

c. przywódcy - przywództwo pozwalało na dzielenie się władzą i narzędziami do realizacji wyznaczonych celów. Dlatego model kompleksowej jakości Philipsa wymagał w przywództwie. Liderzy stawali się źródłem motywacji dla doskonalenia, ufali swoim zespołom, przekazywali narzędzia do działania i delegowali odpowiedzialności. Do nich też należało docenienie wkładu wnoszonego przez poszczególnych członków zespołów. Przywódcy odpowiedzialni byli za wdrażanie polityki jakości.

d. dostawcy - zadowolenie klienta możliwe było do osiągnięcia tylko wówczas, kiedy wszystkie procesy działań były zaplanowane, poprawnie kierowane i stale ulepszone. Dostawcy stanowili nieodłączną część tych procesów. Partnerstwo z dostawcami miało na celu osiągnięcie światowej klasy standardów i zapewnienie długoterminowych obopólnych sukcesów i rentowności działań. Przy współpracy z dostawcami pamiętano o tym, że zakupy stanowią ponad połowę obrotów koncernu - dlatego ciągle tworzone mechanizmy poprawy jakości dostawców.

Philips wyróżnił trzy etapy rozwoju pojęcia jakości: zrozumienie, zaangażowanie i doskonałość. Pierwszy z wymienionych etapów przekładał się na: indywidualne projekty, zapobieganie niezgodnościom oraz podejście procesowe. Zaangażowanie z kolei rozumiano jako: planowanie jakości, zorientowanie na klienta, a także przygotowywanie projektów. Natomiast doskonałość zobowiązywała do: postępowania zgodnie z wartościami Philipsa, zaangażowania wszystkich pracowników firmy oraz stałych usprawnień i ulepszeń funkcjonowania organizacji.

Tworzenie stosunków partnerskich przez różne grupy osób uczestniczących w tworzeniu jakości prezentuje następująca tabela.

Tabela 4. Etapy kompleksowej jakości Philipsa

	Zrozumienie	Tworzenie stosunków partnerskich	
		Zaangażowanie	Doskonałość
Klienci	Spełniaj wymagania	Zapobiegaj niezadowoleniu	Przekraczaj oczekiwania
Pracownicy	Składaj podziękowania	Szanuj pracę innych	Przekazuj uprawnienia
Zespoły	Polegaj na innych	Wykorzystuj wszystkie możliwości	Bądź przedsiębiorczy
Przywódcy	Zarządzaj	Angażuj się w problem	Inspiruj
Dostawcy	Sprzedawaj	Współpracuj	Bądź partnerem

Źródło: Jakość Philipsa, Materiały Corporate Quality Bureau, Philips Electronics NV, Eindhoven, 1996, s. 29

Zaprezentowana tabela prezentuje kodeks wymaganych zachowań przez pracowników Philipsa, wobec klientów, zespołów pracowników, przywódców i dostawców.

W pierwszym z etapów Philips zobowiązał pracowników do: spełniania wymagań względem klientów, dziękowania członkom załogi za ich pracę i zaangażowanie, polegania na pracy członków zespołu, zarządzaniu i sprzedawaniu. Były to więc podstawowe elementy funkcjonowania organizacji. Drugim etapem w tworzeniu stosunków partnerskich było budowanie zaangażowania, możliwe dzięki: zapobieganiu niezadowoleniu klientów, szanowaniu pracy innych pracowników, wykorzystywaniu wszystkich możliwości w pracy zespołowej, angażowaniu się przywódców w zaistniałe w organizacji problemy oraz współpracę z dostawcami.

W dążeniu do osiągnięcia kompleksowej jakości Philipsa zwracał uwagę na:

- kierowanie zmianami postaw, poprzez stworzenie zespołów jakości, którym kierownictwo zapewniało czas, wiedzę i kompetencje do analizowania procesów, identyfikowania problemów, znajdowania odpowiedzi i wdrażania rozwiązań,
- kierowanie zmianami w procesach, dzięki dużemu naciskowi na zarówno „benchmarking” zewnętrzny oraz wewnętrzny (adaptacji najlepszych rozwiązań z innych organizacji), wszechstronnym szkoleniom, organizowaniu

wyjazdów mających na celu adaptację najlepszych rozwiązań na grunt własnej organizacji,

W procesie wdrażania modelu kompleksowej jakości Philipsa wszystkie kluczowe aspekty funkcjonowania firmy, takie jak: zarządzanie, organizacja pracy, stosunki z dostawcami, klientami, procesy wytwarzania, podlegały regularnej kontroli. Dzięki temu przedsiębiorstwo mogło ocenić, na jakim etapie w drodze do osiągnięcia światowej jakości znajdowało się.

2.3.6. System kompleksowego zarządzania jakością w Philips Lighting

Na podstawie analizy literatury oraz doświadczeń międzynarodowych koncernów Philips stworzył swój własny system kompleksowego zarządzania jakością, który składał się z następujących elementów, wdrażanych we wszystkich fabrykach Philips Lighting w Polsce¹³². Były to:

- system zarządzania jakością oparty o wymagania norm ISO (początkowo były to ISO 9001, ISO 9002, zastąpione później przez ISO 9001:2000, ISO 14001, KEMA 18001- obecnie PN –N 18001)
- Philips Quality Award PQA-90 (Nagroda Jakości Philipsa)
- Program Business Excellence through Speed and Teamwork BEST – Doskonałość w Biznesie dzięki Szybkości i Pracy Zespołowej, którego częścią był Philips Business Excellence – program oparty na metodologii i założeniach Europejskiej Nagrody Jakości

Poniżej zaprezentowano charakterystykę poszczególnych elementów systemu:

1. system zarządzania oparty o wymagania norm ISO

Już na początku lat dziewięćdziesiątych powszechnie obowiązującym standardem w fabrykach Philipsa były certyfikaty jakości serii ISO 9002 i ISO 9001. Korporacyjne Biuro Jakości Philips Lighting przygotowało szereg opracowań, które miały pomóc organizacjom wdrożyć standardy ISO. Jednym z nich była metodyka

¹³² Charakterystyka przedsiębiorstw Philips Lighting w Polsce zaprezentowano w załączniku nr 1

15 kroków, opierająca się na cyklu W. E. Deminga¹³³, wyznaczająca oprócz kolejnych aktywności również osoby, które powinny być zaangażowane w dane etapy, rezultaty, jakie powinny przynieść organizacji, a także narzędzia i wskazówki pomocne we wdrażaniu każdego z kroków.

Tabela 5. Metodyka wdrażania norm ISO serii 9000 w przedsiębiorstwach Philipsa

Osoby zaangażowane	Rodzaj aktywności	Spodziewany rezultat podjętych działań
Klienci, menedżerowie najwyższego szczebla, kierownictwo zakładu	Rozpoczęcie	
Dyrektor zakładu	1. Podjęcie decyzji	Decyzja i wsparcie dyrekcji zakładu.
Dyrektor zakładu, członkowie załogi	2. Rozpoczęcie przygotowań	Schemat struktury organizacyjnej związanej z wdrażaniem systemu, Wybrani członkowie poszczególnych zespołów.
Dyrektor zakładu, członkowie załogi	3. Planowanie	Plan wdrożenia.
Dyrektor zakładu, kierownictwo	4. Ocena sytuacji	Opis obecnej sytuacji systemu jakości Pierwsza część Quality Manual (z pominięciem niektórych stron).
Audytory wewnętrzni	5. Samoocena	Analiza mocnych i słabych stron związana z ISO :9004.
Członkowie zespołów, wszyscy pracownicy	6. Budowanie systemu jakości	Szczegółowy plan działań Mniej lub bardziej kompletna dokumentacja dotycząca systemu zarządzania jakością.
Audytory	7. Audyt postępów	Ocena właściwego wdrożenia różnych elementów systemów jakości.
Audytory z Centrum Jakości Philips Lighting, wszyscy pracownicy	8. Audyt wewnętrzny	Raport po audycie z wyszczególnioną punktacją. Program naprawczy.
Członkowie zespołów, wszyscy pracownicy	9. Poprawa	Prawie kompletny, udokumentowany i skuteczny system zarządzania jakością
Audytory	10. Końcowe sprawdzenie	Finałowa edycja Quality Manual Ocena > 95%.
Dyrektor zakładu, Dyrektor Jakości Philips Lighting	11. Przygotowanie do certyfikacji	Przygotowanie do certyfikacji przez zewnętrznych audytorów.
Zewnętrzni audytory, wszyscy pracownicy zakładu	12. Audyt certyfikujący	Raport z audytu, zawierający wskazówki audytorów.
Dyrektorzy zakładu (Business Group Managers) i członkowie Biura Jakości Philips Lighting	13. Certyfikacja	Certyfikat ISO 9001 lub ISO 9002.
Menedżerowie zakładu, wszyscy pracownicy wraz z instytucją certyfikującą	14. Prewencja	Dynamiczny, aktualny, efektywny system zarządzania jakością.
Audytory zewnętrzni, wszyscy pracownicy zakładu	15. Powtórna ocena	Odnowienie certyfikatu lub decyzja powrotu do poziomu 9 aż do 15.

Źródło: Philips Lighting Quality Centre, How to become an ISO 9001 or ISO 9002 certified plant, Eindhoven 1990, s. 8-10

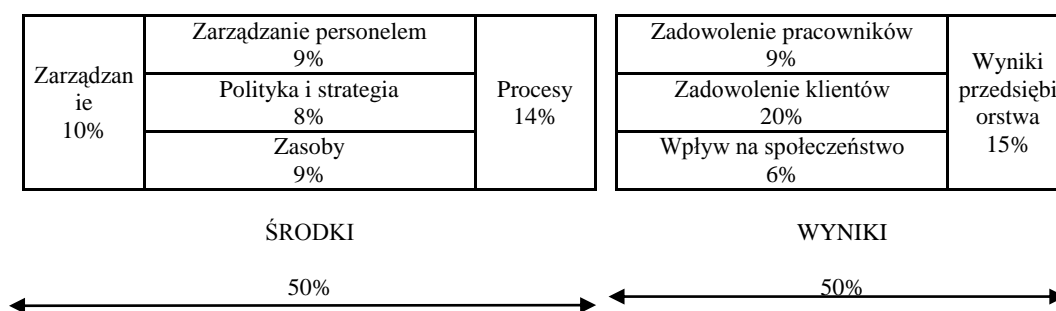
Decyzję o wdrażaniu systemu zarządzania jakością opartym na systemie ISO każdorazowo podejmowało kierownictwo danej organizacji Philipsa. Początkiem wprowadzania systemu zarządzania ISO było dokonanie oceny systemu jakości, w czym pomocne było opracowanie Philips Quality Manual. Następnym etapem była samoocena dokonywana w oparciu o analizę słabych i mocnych stron organizacji przez audytorów wewnętrznych. Dopiero po wykonaniu powyższych czynności

¹³³ Philips Lighting Quality Centre, *How to become an ISO 9001 or ISO 9002 certified plant*, Publ. Nr LQM 2052/90, Eindhoven 1990.

możliwe było rozpoczęcie budowy własnego systemu przez firmę. Aby sprawdzić jakość tworzonego systemu poddawano go audytom – zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym, wskazującym na elementy systemu, które nadal wymagały poprawy. Po wprowadzeniu końcowych zmian system podlegał audytowi zewnętrznemu i certyfikacji. Końcowymi elementami metodyki były prewencja i powtórna certyfikacja.

2. Philips Quality Award (PQA)

Kolejnym etapem po uzyskaniu certyfikatów ISO przez zakłady Philipsa było wdrożenie programu doskonalenia jakości Philips Quality Award (PQA), który wypracowany został w latach dziewięćdziesiątych. Jego celem było zmotywowanie oraz zaangażowanie organizacji Philipsa do działań usprawniających. Było to możliwe poprzez systematyczny cykl przeglądów i poszukiwanie obszarów usprawnień, wytyczanie nowych celów i zadań oraz regularną ocenę ich efektów. Osiągnięcie tej nagrody oznaczało, że firma znajduje się w połowie drogi pomiędzy wdrożonym systemem ISO a Europejską Nagrodą Jakości.



Rysunek 14. Kryteria modelu EFQM

Źródło: <http://mfiles.ae.krakow.pl/z> dnia 01 07 2008

Zasadnicze różnice pomiędzy wymaganiami ISO i PQA prezentuje poniższa tabela:

Tabela 6. Różnice między ISO 9000 a PQA - 90

ISO – 9000	PQA -90
Zapewnienie jakości	Doskonalenie jakości
Sterowanie procesem	Usprawnianie procesu
Weryfikacja	Uczenie się
+/- 1 rok	2-4 lata

Źródło: materiały własne Philips Lighting

Oceny PQA odbywały się w sposób systemowy. Poszczególne kategorie składały się z kilku grup elementów – każda z takich grup odnosiła się do oddzielnego zagadnienia¹³⁴. Elementy te były w rzeczywistości deklaracjami, odnoszącymi się tematycznie do zagadnienia związanego z daną grupą. W odniesieniu do ocenianej jednostki organizacyjnej, zawarte w elementach deklaracje mogły być uznane za prawdziwe, częściowo prawdziwe lub fałszywe.

Odpowiedzi na pytania w obrębie każdej kategorii (w sumie ponad 160 pytań) były oceniane w skali od 0 do 100%. W zależności od stopnia spełnienia danego kryterium, ocena lokowała firmę w polu czerwonym, żółtym bądź zielonym. Jeżeli wśród wszystkich zadanych pytań, co najmniej 85% znalazło odpowiedzi w polu zielonym, a nie więcej jak 5% w czerwonym, to w procesie certyfikacji firma otrzymywała nagrodę PQA.

Tabela 7. Ocena elementu

Wartości graniczne	Znaczenie wartości granicznych
0%	Całkowity brak, nieprawda
33%	Niewielkie dokonania
67%	Względnie dobrze
100%	Bardzo dobrze, całkowicie prawdziwie

Źródło: materiały własne Philips Lighting

Każdy z elementów oceniany był poprzez postawienie „kropki”, usytuowanej w odpowiednim miejscu właściwego pasma, obrazującej względny stopień wykonania dla danego elementu. Kropka i jej umiejscowienie była zatem interpretowana jako „procent prawdziwości” zawarty w elemencie deklaracji, w odniesieniu do

¹³⁴ Podręcznik samooceny PQA-90, Corporate Quality Bureau, Eindhoven 1997, s. 7

analizowanej firmy. Każda grupa była oceniana z dwóch różnych perspektyw. Dla kategorii 1-5 były to „podejście” i „wdrożenie”. W pierwszej z kategorii, podstawowymi kryteriami oceny audytorów było:

- prawidłowe wykorzystanie metod, technik i narzędzi jakości,
- stopień systematyczności podejścia oraz ukierunkowanie na prewencję,
- systemowe prowadzenie przeglądów kontrolnych,
- wprowadzenie usprawnień w wyniku przeglądów.

Z kolei w drugiej kategorii „wdrożenie” przedmiotem oceny był stopień, w jakim podejście to faktycznie wprowadzano w życie:

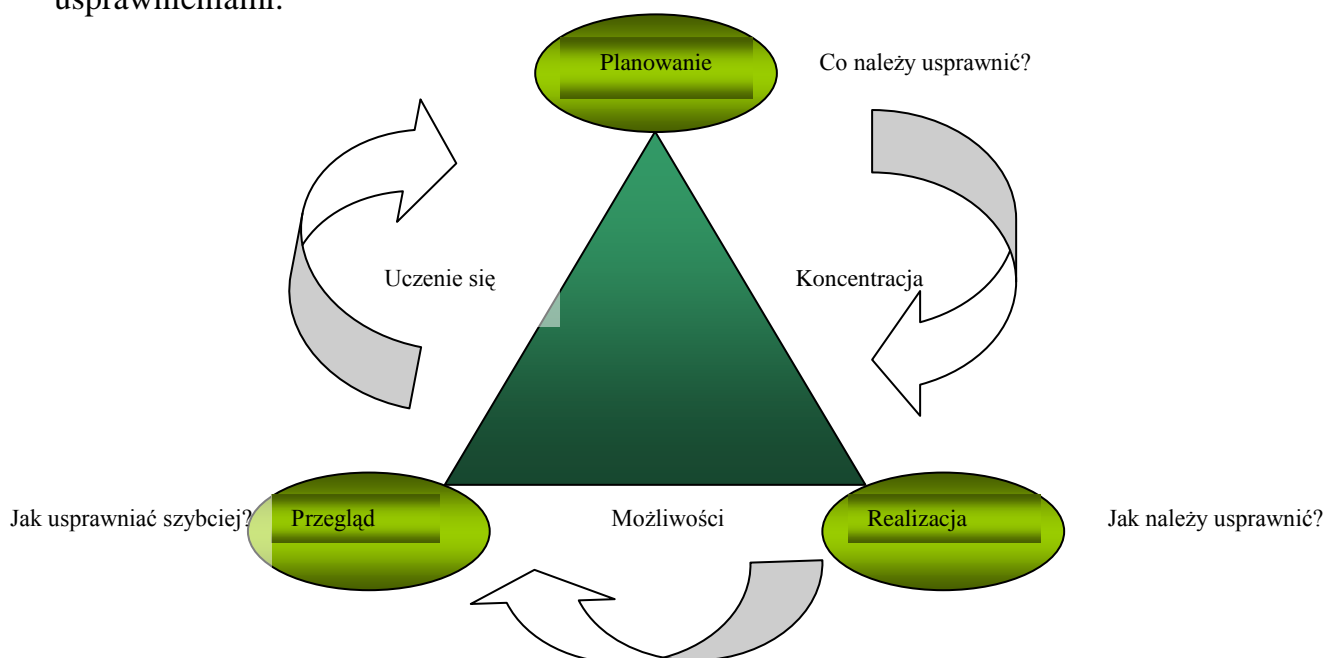
- w strukturze pionowej, obejmującej właściwe szczeble organizacyjne,
- w strukturze poziomej, dotyczącej właściwych obszarów działalności,
- we wszystkich odnośnych procesach,
- w odniesieniu do wyrobów i usług.

Ostatnia kategoria oceniana była pod kątem pomiarów oraz osiągniętych wyników. W przypadku analizy rezultatów brano pod uwagę: istnienie pozytywnych trendów, porównanie ich z własnymi celami, poprawianie i wyjaśnianie problemów, porównanie z zewnętrznymi organizacjami (benchmarking) oraz zdolność jednostki audytowanej do utrzymania własnych osiągnięć. Z kolei w drugiej podkategorii rozważano, w jakim stopniu: prezentowane wyniki miały związek z celami audytowanego, czy pokrywały swoim zasięgiem wszystkie właściwe obszary jednostki kontrolowanej, zaprezentowany został pełen zakres wyników odnoszących się do danego kryterium, a trafność doboru prezentowanych wyników była zrozumiała. Oceny grupy dokonywało się poprzez przypisanie procentowych wartości dla odpowiednich perspektyw.

3. Program Business Excellence through Speed and Teamwork (BEST) – Doskonałość w Biznesie dzięki Szybkości i Pracy Zespołowej

Business Excellence through Speed and Teamwork (BEST) – stanowiło przejście organizacji od zarządzania wzrostem do zarządzania przełomowymi usprawnieniami. W procesie tym kluczową rolę odgrywały szybkość, praca zespołowa,

a także skoncentrowanie się na kluczowych procesach oraz zarządzaniu wiedzą. Doskonałość w biznesie uzależniono od ciągłych usprawnień wszystkich procesów w organizacji, w których bardzo ważną rolę odgrywały osiągnięte rezultaty finansowe i satysfakcja klienta. W strategii BEST Philips stworzył model zarządzania usprawnieniami.



Rysunek 15. Model zarządzania usprawnieniami

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Philips Lighting

W przyjętym schemacie kluczową rolę odgrywało planowanie (co należy usprawnić?), z którego wynikała przyjęta strategia, mająca na celu realizację przyjętych założeń (jak należy usprawniać?). Następnym krokiem było dokonanie przeglądu, który pomagał w ustaleniu czy i w jaki sposób daną czynność można usprawnić szybciej. Taka sekwencja działań dawała możliwość organizacji do ciągłego uczenia się.

Program BEST dostarczał narzędzi i metod mających na celu podniesienie zdolności do usprawniania procesów, pomagał organizacjom w dokonaniu oceny dojrzałości i stanu kluczowych procesów biznesowych, a także w planowaniu przyszłych projektów. BEST wymagał od fabryk Philipsa nieustannego uczenia się. Kadra zarządzająca oceniała stan procesów i szkoliła zespoły usprawniające. Do najważniejszych zalet BEST-u należało podnoszenie umiejętności liderów i członków

zespołów do wspólnej pracy w zespołach usprawniających. Elementy tego programu przedstawione zostały na poniższym rysunku.

MODEL PROGRAMU BEST



Rysunek 16. Program BEST

Źródło: <http://pww.best.lighting.philips.com>

Aby osiągnąć doskonałość w biznesie firma dbała o kwalifikacje oraz zaangażowanie pracowników, co możliwe było dzięki wdrożeniu i rozpropagowaniu idei współzawodnictwa zespołów usprawniających QIC (Quality Improvement Competition). W ustaleniu oraz zhierarchizowaniu priorytetów dotyczących całej organizacji pomagała Zrównoważona Karta Wyników (BBSC), która pomagała w dokonywaniu pomiarów: kompetencji, stopnia realizacji procesów, zadowolenia klientów i uzyskanych rezultatów finansowych, co pozwalało kierownictwu dokonywać analizy bieżącej sytuacji oraz identyfikować warunki dla przyszłych usprawnień.

W modelu BEST bardzo ważną rolę odgrywały: system jakości, zarządzanie kluczowymi procesami oraz przełomowymi usprawnieniami. W drodze do organizacji doskonałej Philips skorzystał z podejścia stworzonego przez General Electric „Six Sigma”, opisanego w podrozdziale 2.3.3 .

Atutem Six Sigma wykorzystanym przez Philipsa było „empiryczne”, bazujące na danych podejście do poprawy procesu i redukcji jego zmienności oraz orientacja na ilościową, ścisłą ocenę działania procesu.

Stąd na podstawie DMAIC-a Philips stworzył autorską metodologię prowadzenia projektu MEDIC, stosowaną głównie w celu osiągnięcia znaczącego postępu w realizacji projektu, procesu, przedsięwzięcia etc. Nazwa *MEDIC* – wywodziła się od skrótu pierwszych liter nazw etapów – faz przebiegu realizacji tej metody w języku angielskim:

M - map & measure (zmapuj istniejący proces, dokonaj pomiarów),

E - explore & evaluate (zbadaj i oceń, co jest problemem),

D - define & describe (zdefiniuj i opisz, co chcesz usprawnić),

I - implement & improve (zastosuj rozwiązania i usprawnij),

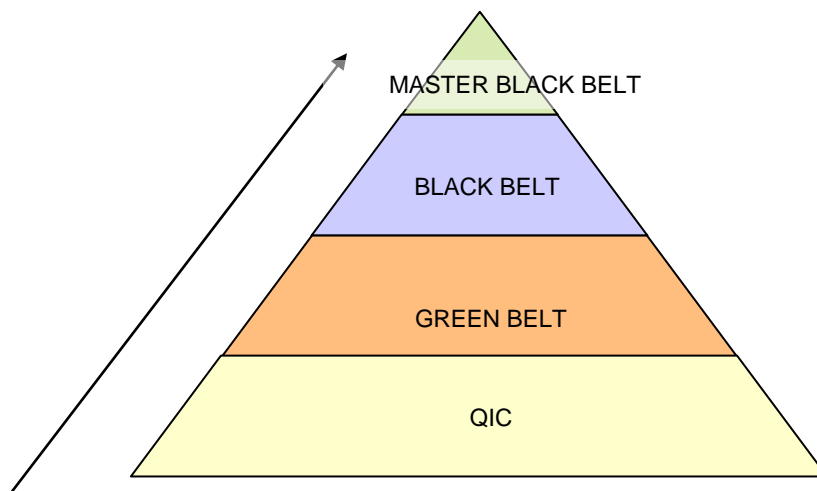
C - control & conform (skontroluj wprowadzone zmiany, w miarę potrzeby dostosuj do potrzeb organizacji, przekaz zmieniony (poprawiony) proces właścicielowi. Przebieg realizacji przez wszystkie etapy zapisywano w raporcie faktycznej realizacji (Medic Fact Report).

W pierwszej fazie (M) opisywano zastany proces, dokonywano jego mapowania. Faza ta realizowana była w celu zdobycia jak największej ilości informacji o procesie, który miał zostać zmieniany. Podstawą pomiarów były tylko faktyczne dane liczbowe dotyczące uzyskiwanych w danym momencie wyników. Uzyskane dane były podstawą do kolejnej fazy (E), w której dokonywano badania i identyfikacji krytycznych przyczyn, przeszkód w sprawnej realizacji procesu. Faza obejmowała również poszukiwanie możliwych rozwiązań wśród innych firm w koncernie lub poza nim (benchmarking). W kolejnej fazie (D) opracowywano propozycję usprawnienia, która po otrzymaniu akceptacji właściciela procesu była wdrażana w kolejnej fazie (I). Ostatni etap MEDIC polegał na ustaleniu sposobu kontroli i przekazaniu zmienionego (usprawnionego) procesu właścicielowi (faza C) . Metodę MEDIC stosowano tam, gdzie wymagane było zdecydowane przyspieszenie procesu oraz osiągnięcie przełomowych wyników. MEDIC uczył zdyscyplinowanego podejścia, stosowania mierzalnych kroków, dokładnego ich raportowania, włączając zespół zainteresowanych stron. Dzięki pracy zespołowej metoda dawała wspólne spojrzenie i

podejście do systemowego rozwiązania, udoskonalenia procesu czy projektu. Można ją było stosować do doskonalenia istniejących jak i nowych procesów, produktów i usług. MEDIC wymagał od grupy projektowej regularnej obserwacji procesu – potrzebne były dane historyczne, bieżące i projektowane. Metoda wymagała solidnego przygotowania „bazy i obiektu” do usprawniania i doskonalenia.

Kolejnym elementem wykorzystywanym w realizacji programu BEST był Process Survey Tools (PST) - narzędzie wykorzystywane do oceny efektywności procesów. Analizie poddawano poszczególne elementy procesu i oceniano w skali od 1-10. Uzyskane wyniki porównywano (benchmarking) do podobnych procesów na światowym poziomie (poziom 7-9). Stosując PST organizacje ustalały cel do osiągnięcia na następny okres i plan działań doskonalących, aby ten cel osiągnąć.

W organizacji bardzo ważną rolę odgrywali przeszkoleni pracownicy. Dlatego Philips stworzył wielopoziomowe szkolenia pozwalające na przygotowanie do zarządzania projektami.



Rysunek 17. Szczeble w prowadzeniu usprawnień

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Philips Lighting

Bardzo ważnym elementem wykorzystywanym przez Philipsa był Quality Improvement Competition (QIC - współzawodnictwo zespołów usprawniających) – międzynarodowa rywalizacja zespołów usprawniających powołana przez kierownictwo Philips Lighting w 1997 r. mająca na celu: rozpowszechnienie idei ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa, doprowadzenie do wymiany wiedzy

i informacji, popularyzowanie wspólnego uczenia się wszystkich członków organizacji oraz wyróżnienie i nagrodzenie najlepszych projektów w skali całego sektora oświatlenia na świecie. QIC był współzawodnictwem zorganizowanym na wzór „pucharowych rozgrywek”, które dotyczyło wszystkich organizacji Philipsa na świecie, niezależnie od wielkości organizacji, rodzaju prowadzonej działalności czy specyfiki projektów. Głównych ich przesłaniem stanowiło usprawnienie procesu produkcji, poprawa bezpieczeństwa bądź serwisu usług. Efektem zakończonego projektu były korzyści finansowe oraz poprawa serwisu świadczonego klientowi (zarówno zewnętrznemu, jak i wewnętrznemu). Współzawodnictwo rozpoczynało się od eliminacji na szczeblu lokalnym, po czym najlepsze drużyny rywalizowały ze sobą w eliminacjach regionalnych (kontynentalnych). Dwanaście najlepszych drużyn z całego świata współzawodniczyło ze sobą podczas finałów światowych. Co warto podkreślić - zarówno finały regionalne jak i światowe zawsze organizowane były w bardzo atrakcyjnych miejscach takich jak: Ateny, Istambuł, Lizbona, Borneo, Bali, Rio de Janeiro, Dubaj, Marakesz i Kapsztad. Zwycięskie drużyny miały czas nie tylko na udział w rywalizacji, ale również na zwiedzanie i odpoczynek. Wszelkie koszty związane ze współzawodnictwem QIC pokrywane były z centralnego budżetu Philips Lighting.

We współzawodnictwie mogły uczestniczyć wszystkie kategorie zespołów usprawniających - zarówno zespoły powołane decyzją kierownictwa zakładów (tzw. Quality Improvement Teams – QIT) oraz zespoły powstałe z inicjatywy pracowników (Self Improvement Teams – SIT). Warunkiem formalnego powołania SIT-u było zgłoszenie projektu kierownictwu jednostki w celu uzyskania akceptacji. Warunkami podstawowymi stanowiły wdrożone usprawnienia oraz konkretne, mierzalne i przełomowe rezultaty tych usprawnień.

Przystępujący do rywalizacji zespół zgłaszał zaakceptowany przez kierownictwo projekt do centralnej bazy projektów Philips Lighting, gdzie podawał temat usprawnienia oraz skład zespołu. Zgłoszenie musiało zostać wprowadzone do bazy do końca roku – w rywalizacji uczestniczyć bowiem mogły jedynie te projekty, które zostały rozpoczęte i zakończone w ciągu roku kalendarzowego.

Następnie drużyna przygotowywała prezentację, w której przedstawiała temat projektu (problemem), przyjętą metodykę realizacji (MEDIC, Metoda 10 kroków,...), uzyskane wyniki, wpływ projektu na zrównoważony wzrost organizacji (sustainability). Zarówno projekt, jak i sposób jego prezentacji oceniało kierownictwo organizacji¹³⁵. Prezentacja projektu mogła trwać nie dłużej niż 20 minut, po niej członkowie jury mieli 10 minut na pytania zawarte w kwestionariuszu oceny. Projekty oceniano według pięciu kategorii, łącznie przyznając do 100 punktów¹³⁶. Ocenie podlegał wybór i podejście do realizacji projektu, praca zespołowa, uzyskane wyniki oraz dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.

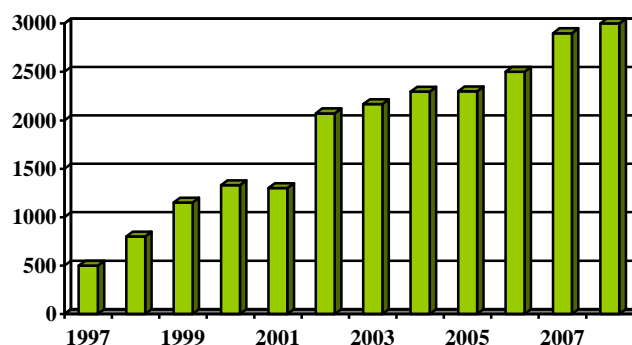
W przypadku finałów lokalnych przyznawano więcej niż jedno pierwsze miejsce – ich liczba zależała od liczby wszystkich projektów zgłoszonych przez fabrykę do centralnej bazy zespołów. W finałach kontynentalnych i światowych wybierano tylko jednego zwycięzcę. Oprócz dyplomów najlepsze drużyny otrzymywały nagrody pieniężne oraz drobne upominki – takie jak np. polary, torby podróżne czy portfele.

Przejrzysty sposób organizacji współzawodnictwa, atrakcyjne nagrody oraz skuteczna promocja zaowocowały wzrastającym zaangażowaniem pracowników w tym przedsięwzięciu, w którym co roku uczestniczyło do 30% wszystkich pracowników Philips Lighting na całym świecie¹³⁷, angażując się w działania związane z usprawnianiem procesów. W rywalizacji QIC z powodów regulaminowych prowadzącymi projekt nie mogli być certyfikowani Black Belci. Zespoły tworzone zarówno wśród osób zatrudnionych w zakładach produkcyjnych, organizacjach handlowych, centralnych działach serwisowych czy jednostkach rozwojowych Philips Lighting.

¹³⁵ Członkami jury podczas finałów europejskich czy światowych byli członkowie najwyższego kierownictwa Philips Lighting i koncernu Philips oraz zaproszeni goście – klienci Philipsa.

¹³⁶ Formularz oceny został umieszczony w załącznikach pracy

¹³⁷ Philips Lighting Quality Improvement Competition. World Final 2006. s. 5



Rysunek 18. Zestawienie liczby drużyn uczestniczących w Quality Improvement Competition w latach 1997-2008

Zródło QIC Newsletter, Philips Lighting Business Excellence Management, Eindhoven 2008 s. 2

W Polsce regularnie wzrastała liczba polskich zespołów, które brały aktywny udział w QIC-ach. Zdecydowaną większość stanowiły wśród nich drużyny z Piły, które jako jedyne od 2000 r., każdego roku, kwalifikowały się do finałów światowych – stanowiąc tym samym ewenement wśród wszystkich zakładów oświetlenia w koncernie. Udział piłskich zakładów wśród najlepszych projektów usprawniających na świecie prezentuje poniższa tabela. Wśród zwycięzców aż czterokrotnie znalazły się zespoły z zakładu produkującego świetlówki, trzykrotnie – drużyny z fabryki elektroniki oświetleniowej, a dwukrotnie z zakładu komponentów. Po jednym razie w finale światowym znalazły się zespoły z zakładu lamp kompaktowych, budowy maszyn, regionalnego centrum dystrybucji oraz lamp specjalistycznych.

Tabela 8. Polskie zespoły Philips Lighting uczestniczące w światowych finałach QIC w latach 2000-2009

Lp.	Rok	Nazwa zespołu	Zakład	Miejsce finałów
1	2000	Karton Team/SCOR 2 423	Zakład Świelówek Zakład Elektroniki Oświetleniowej	Rzym
2	2001	Cooper Team	Zakład Świelówek	Rio de Janeiro
3	2002	Carton Academy Fire PRO	Zakład Świelówek Zakład Elektroniki Oświetleniowej	Kapsztad
4	2003	Innovation Team The Flakers	Zakład Lamp Kompaktowych Zakład Świelówek	Wiedeń
5	2004	Strong Tubes	Zakład Komponentów	Borneo
6	2005	The Magnificent Five	Zakład Elektroniki Oświetleniowej	Vancouver
7.	2006	150 Team	Zakład Komponentów	Pekin
8.	2007	The Stickers	Zakład Budowy Maszyn	Buenos Aires
9.	2008	Bridge Improvement	Zakład Lamp Specjalistycznych	Dubaj
10.	2009	CoNQuerrors	Regionalne Centrum Dystrybucji	Marakesz

Źródło: opracowanie własne

Rywalizacja zespołów usprawniających przynosiła korzyści zarówno uczestniczącym w niej pracownikom, jak również firmie. Udział w QIC był bowiem dobrą okazją dla pracowników w zdobyciu nowych umiejętności oraz doświadczeń – między innymi posługiwania się narzędziami i metodami charakterystycznych dla QIC (podejście 10 kroków, SPC, MEDIC), które mogli później z powodzeniem wykorzystywać w pracy zawodowej. Praca w grupie pomagała również w wymianie doświadczeń i uczeniu się. Dzięki rywalizacji QIC pracownicy czuli się współodpowiedzialni za procesy zachodzące w zakładzie, dostarczał także wymierne rezultaty organizacjom Philips Lighting na całym świecie - każdy wdrożony projekt przynosił firmie mierzalną korzyść, w postaci oszczędności finansowych (które czasami sięgały kilku milionów euro w skali jednego projektu), a w dłuższym okresie pomagał w budowaniu i rozwijaniu kompetencji pracowników firmy, a co za tym idzie wpływał na bardziej efektywne zarządzanie całą organizacją.

QIC był nowością wprowadzoną przez Philipsa w stosunku do założeń Six Sigma. Philips w pełni skorzystał z założeń tego systemu szkoląc osoby odpowiedzialne za prowadzenie projektów w zakresie zarządzania zmianą – Green Beltów, Black Beltów i Master Black Beltów.

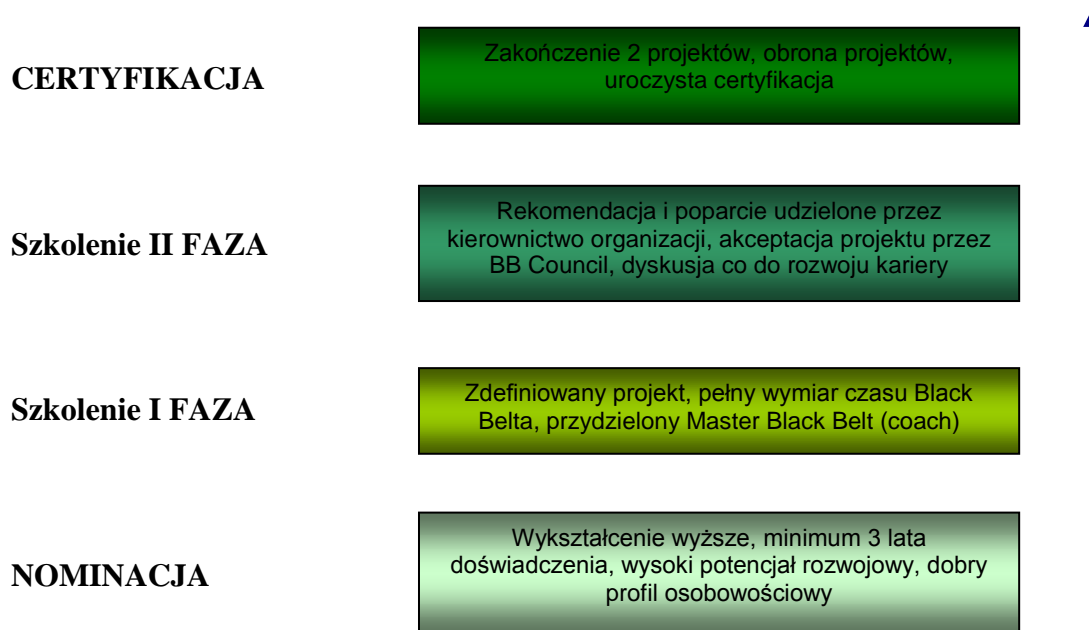
Najniżej w strukturze usytuowani byli Green Belci (GB) – pracownicy przygotowani do prowadzenia projektów usprawniających, realizowanych w ramach dodatkowego zakresu obowiązków. Szkolenia dla Green Beltów obejmowały zapoznanie z: metodyką prowadzenia projektów MEDIC, narzędziami statystycznymi wykorzystywanymi w pomiarach projektu, zasadami pracy w grupie.

Projekty GB realizowano zawsze w kilkuosobowym zespole - w jej skład wchodził Green Belt, coach (Black Belt), właściciel projektu, pozostali członkowie zespołu (2-3 osoby) oraz kontroler finansowy. Prowadzone projekty, podobnie jak usprawnienia QIC miały oprócz poprawy procesu przynieść zyski finansowe. Ze względu na swój charakter projekty Green Belt trwały od 3 do 5 miesięcy. Aby otrzymać certyfikację Green Belt początkowo wykonywał jeden projekt, a od 2007 roku dwa projekty, po zakończeniu których przygotowywał dla kierownictwa swojej organizacji prezentacje, w której zgodnie z fazami MEDIC-a przedstawiał sposób rozwiązania problemu. Akceptacja wykonania projektów przez kierownictwo była równoznaczna z otrzymaniem certyfikatu Green Belta.

Szkolenia dla Green Beltów cieszyły się wśród wszystkich organizacji Philipsa w Polsce dużym powodzeniem, dlatego do końca 2007 roku przeszkolono 300 Green Beltów, z których 200 otrzymało certyfikat. Wyżej w strukturze zarządzania zmianą znajdowali się Black Belci (BB) - pracownicy firmy, którzy zajmowali się prowadzeniem projektów usprawniających, szkoleniem Green Beltów oraz zespołów QIC. Black Belci pełnili rolę opiekunów i trenerów nadzorujących wdrażanie usprawnień na różnych poziomach procesu Philips Business Excellence.

Black Belci pełnili rolę opiekunów i trenerów (coachów) nadzorujących realizację i wdrażanie usprawnień na różnych poziomach procesu Philips Business Excellence. Posiadali oni - na wzór osiągnięć w karate czarny pas. Black Belci w Philipsie w posiadali gruntowną wiedzę w zakresie metod usprawniania procesów, technik i metod rozwiązywania problemów. W odróżnieniu od wymienionych grup cały swój

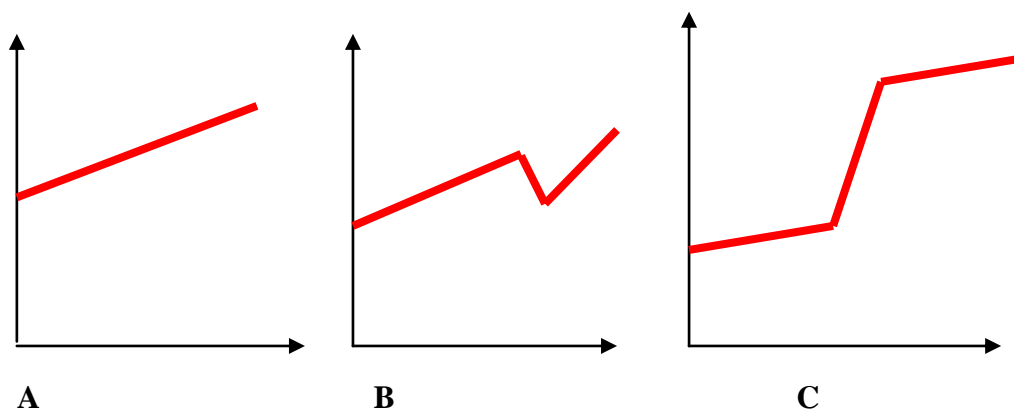
zawodowy czas poświęcali tylko i wyłącznie prowadzeniu projektów, których maksymalnie mogli prowadzić nie więcej niż trzy. Black Belci wybierani byli spośród najlepszych pracowników Philipsa, charakteryzujących się wysokim potencjałem rozwojowym, kilkuletnim doświadczeniem w biznesie, gruntownym wykształceniem w usprawnianiu procesów. Szkolenie Black Beltów organizowane było tylko w centrali Philipsa w Holandii, kosztowało kilkanaście tysięcy EUR, trwało 2-3 lata i składało się z następujących faz:



Rysunek 19. Black Belt - proces kwalifikacji

Źródło: materiały własne Philips Lighting

W Philips Lighting w Polsce w 2008 roku było dwudziestu certyfikowanych Black Beltów. Każdy z projektów usprawniających, przygotowany zarówno przez zespół QIC, Green Belta czy Black Belta przynosił organizacji zyski finansowe. Przy czym różniła ich skala oraz szybkość wprowadzania rozwiązań, co obrazuje poniższy rysunek.

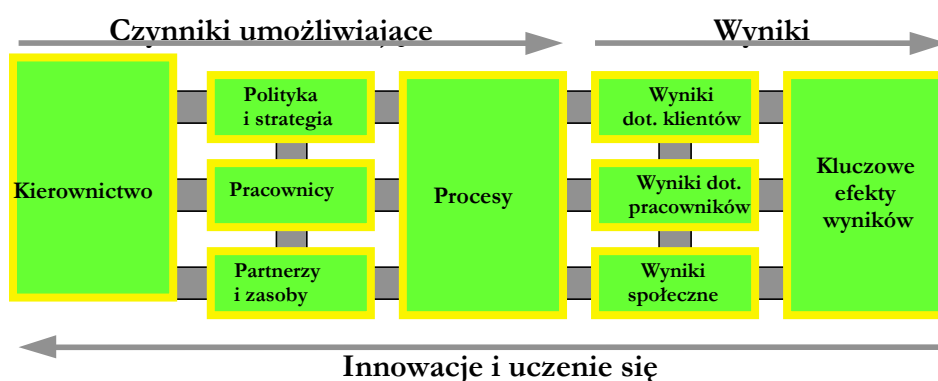


Rysunek 20. Efekty finansowe uzyskiwane przez zespół QIC (A), projekt GB (B), projekt BB (C)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Philips Lighting

Oprócz Green Beltów i Black Beltów organizacja Philipsa posiadała także Master Black Belta (MBB) – to członek kierownictwa wyższego szczebla, którego zadaniem była koordynacja i nadzór pracy Black Beltów. Master Black Belt wybierany był na okres minimum dwóch lat. Mógł nim zostać jedynie pracownik z wyższym wykształceniem o bardzo dużej wiedzy i doświadczeniu w usprawnianiu kluczowych procesów biznesowych.

Integralną częścią strategii BEST był Philips Business Excellence (oparty na metodologii i założeniach Europejskiej Nagrody Jakości EFQM).



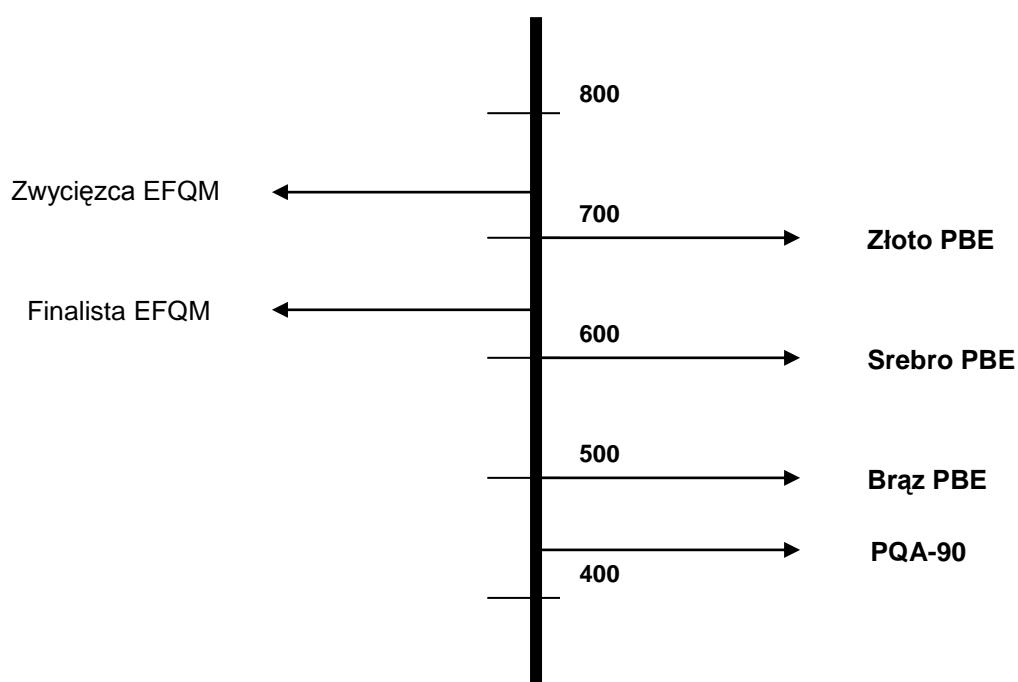
Rysunek 21. Model Philips Business Excellence (Europejskiej Nagrody Jakości)

Źródło: materiały własne Philips Lighting

Program ten oparty był całkowicie na założeniach, metodologii i wymaganiach Europejskiej Nagrody Jakości. Składał się z dziewięciu kryteriów, według których oceniano daną organizację. Każde z tych kryteriów miało pewne wagi

punktowe, które łącznie dawały 1000 punktów, 500 w kategorii potencjału firmy (enablers) i 500 w kategorii wyniki (results). Wartości punktowe nadawano w wyniku audytów na zgodność z określonym stanem pożądanym.

Osiągnięcie firmy doskonałej według modelu PBE koncern Philips zaplanował w trzech etapach: medal brązowy po osiągnięciu min. 500 punktów, srebrny – min. 600 i złoty – min. 700 punktów, co różniło się od wymagań stawianym przez EFQM. Różnice w punktacji Europejskiej Nagrody Jakości i Philips Business Excellence prezentuje poniższy wykres:



Rysunek 22. Punktacja PBE i EFQM

Źródło: opracowanie własne

Zasady przyznawania kolejnych wyróżnień EFQM były bardziej wymagające od regulaminu PBE. Aby zostać finalistą EFQM organizacja musiała zdobyć w audycie zewnętrznym 650 punktów, zaś zwycięzcą EFQM zostawała organizacja, która w audycie zewnętrznym zdobywała 750 punktów. Tymczasem, aby osiągnąć najniższy z nagradzanych poziomów PBE wystarczyło otrzymać 500 punktów, otrzymanych podczas audytów wewnętrznych, przeprowadzanych przez audytorów

wyznaczanych przez kierownictwo Philips Lighting. Dopiero organizacja, która otrzymała złoto PBE (700 punktów) najbardziej zbliżyła się do wymagań EFQM.

Model PBE (EFQM) był modelem wewnętrznym i jednocześnie bardzo wymagającym dla wdrażających przedsiębiorstw. Zgodnie z przyjętymi założeniami uzyskanie wysokiej oceny PBE powinno być następstwem dobrego zarządzania, a niekoniecznie wynikiem przestrzegania jakichkolwiek wytycznych o charakterze nakazowym. Wymagania PBE (EFQM) zostały zawarte w załącznikach pracy.

Podstawą strategii BEST był ciągły rozwój, który dotyczył zarówno kadry zarządzającej, wszystkich pracowników oraz podejmowanych działań i wprowadzanych usprawnień. Bardzo duży nacisk w strategii został położony na przywództwo, bo to właśnie kierownicy stanowili wzór do naśladowania - stąd ważnym elementem wdrażania BEST było wdrożenie kompetencji przywódczych. Kluczowym elementem było także zaangażowanie całej załogi - od pracownika produkcyjnego po najwyższe kierownictwo w organizacji. W trakcie wdrażania BEST położono duży nacisk na szkolenia, które pozwalały na wdrożenie podstaw zarządzania zmianą. Proces szkoleń był wspomagany przez narzędzia, które pozwalały na zdobycie nowych umiejętności oraz wspierały program ciągłego rozwoju organizacji.

Philips wyróżnił trzy typy procesów kierowania organizacją, które były ze sobą powiązane: zarządzające, operacyjne oraz wspierające. Pierwsze pozwalały na ustalenie określonego kierunku firmy i zawierały się w planowaniu strategicznym oraz całorocznym planie operacyjnym. Procesy operacyjne stanowiły podstawę funkcjonowania firmy. Natomiast procesy wspierające (administracja i finanse, IT, zarządzanie zasobami ludzkimi) pomagały w efektywniejszej realizacji procesów operacyjnych i zarządzających. Idea ciągłego rozwoju organizacji realizowana była również poprzez przełomowe usprawnienia, które stosowano, gdy trzeba było wprowadzać radykalne zmiany lub ulepszenia, szczególnie wtedy, gdy zmieniały się wymagania klientów, ulegały zmianie działania konkurencji, wzrastały koszty wewnętrzne lub zwiększał się rynek zbytu. Ostatnim elementem strategii BEST była koncentracja na usprawnieniach – ustalenie odpowiednich celów, zaangażowanie

właściwych ludzi, zapewnienie materiałów oraz kierowanie priorytetowymi działaniami, upewnienie się, że rozpoznano różnice pomiędzy krytycznymi, ważnymi i mało istotnymi działaniami.

ROZDZIAŁ III. ANALIZA UWARUNKOWAŃ ORGANIZACYJNYCH SPRAWNOŚCI WDRAŻANIA SYSTEMU KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ORGANIZACJACH PHILIPS LIGHTING W POLSCE

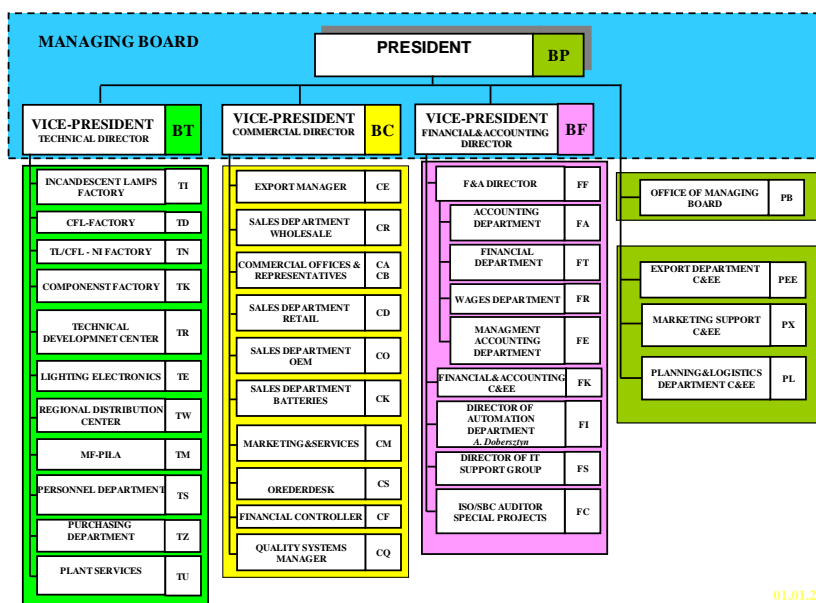
3.1 Ewolucja struktury organizacyjnej

Pod koniec lat osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych POLAM-Piła, POLAM-Kętrzyn, POLAM-Pabianice i POLAM-Bielsko charakteryzowały się typową strukturą funkcjonalną, która w miarę rozwoju przedsiębiorstw stawała się niewydolna i utrudniała sprawne kierowanie.

W strukturze POLAM-Piła wyróżnić można było 6 jednostek organizacyjnych, 30 komórek oraz 2 900 stanowisk. Członkowie organizacji byli grupowani w wydziałach funkcjonalnych, a integracja i koordynacja wszystkich działań przedsiębiorstwa była obowiązkiem każdego z dyrektorów naczelnych. Do sprawnego funkcjonowania organizacji niezbędny był znaczny stopień koordynacji pomiędzy poszczególnymi wydziałami. Istotną wadą tej struktury był bardzo długi proces decyzyjny, gdyż wszystkie, nawet mało ważne decyzje musiały być podejmowane przez kierownictwo. Innym problemem było nakładanie się odpowiedzialności i uprawnień wśród kadry zarządzającej, co wywoływało dezorganizację wśród pracowników, którzy nie wiedzieli jakie są zakresy ich odpowiedzialności. W konsekwencji menedżerowie unikali odpowiedzialności za rezultaty poszczególnych działów, co prowadziło do demotywacji załogi. W rezultacie struktura funkcjonalna utrudniała zarówno kierowanie organizacjami jak i komunikację. Możliwości głębokiej restrukturyzacji firm i zmiany ich struktur organizacyjnych pojawiły się wraz z prywatyzacją i wejściem inwestora zagranicznego.

Pierwszym przedsiębiorstwem przejętym w 1991 r. przez koncern Philipsa był POLAM-Piła. Przekształcanie przedsiębiorstwa rozpoczęto od restrukturyzacji oraz wdrażania zmian w strukturze organizacyjnej, które później, z powodzeniem, wprowadzono w innych, przejmowanych przez koncern organizacjach w Polsce. Zasadniczymi decyzjami podjętymi wówczas było wprowadzenie surowego programu

oszczędnościowego, zamrożenie wzrostu płac, zapewnienie płynności płatniczej oraz wdrożenie macierzowej struktury organizacyjnej. W procesie wdrażania tych zmian dokonano zmiany celu i misji organizacji – przeorientowano firmę ze sprzedawania tradycyjnych lamp żarowych na dostarczanie na rynek produktów innowacyjnych (energooszczędnych świetlówek kompaktowych). Kolejną decyzją była likwidacja niektórych pionów funkcjonalnych oraz wyodrębnienie fabryk, jako głównych części biznesowych firmy. Podjęto wiele projektów modernizacyjnych, proefektywnościowych dotyczących: obniżenia braków, zmniejszenia zużycia materiałów, poprawy logistyki, obniżenia zapasów materiałowych i wyrobów gotowych, podniesienia jakości produkcji i uzyskania stabilności jakości produkcji, zmiany systemu remontów w celu utrzymania stanu technicznego maszyn na wysokim poziomie sprawności. Istotnym elementem było również połączenie sprzedaży na rynek polski i eksport - w jedną organizację handlową. Zgodnie ze standardami Philipsa wprowadzono zachodnie standardy księgowości – „asset management”, „cash management”, „financial engineering”, stworzono nowe działy – w tym dział zakupów, dział organizacji i zarządzania oraz informatyczny system informacji kierownictwa. W rezultacie podjętych działań nowa struktura wyglądała następująco



01.01.2000

Rysunek 23. Struktura organizacyjna Philips Lighting Poland S.A. w 1992 r

Źródło: materiały własne Philips Lighting Poland S.A. (PLP S.A.)

W strukturze tej więzi pionowe posiadały wyraźnie dominujący charakter, zaś więzi poziome pozostały wyraźnie mniej intensywne. Strukturę organizacyjną tworzyły cztery pion organizacyjny: techniczny, handlowy, finansowo-księgowy i skupiający pozostałe komórki funkcjonalne oraz cztery szczeble hierarchiczne – dyrektor naczelny, dyrektorzy poszczególnych pionów organizacyjnych, dyrektorzy fabryk oraz kierownicy działów.

Pion techniczny składał się z 11 jednostek organizacyjnych – w skład których wchodziły wszystkie fabryki, dział rozwoju, regionalne centrum dystrybucji oraz trzy działy wspierające produkcję – dział personalny, dział zakupów oraz dział utrzymania ruchu. Wszystkie te jednostki podlegały wiceprezesowi zarządu, dyrektorowi technicznemu.

W nowej strukturze pion handlowy został wyraźnie oddzielony od części przemysłowej. Organizacja handlowa została podzielona na autonomiczne grupy biznesu (10 jednostek organizacyjnych) posiadające pełne kompetencje oraz odpowiedzialność w realizacji swoich zadań. Dzięki temu mogły szybko reagować na zmieniającą się sytuację na rynku. W skład pionu wchodziły następujące działy: eksportu, sprzedaży do sieci handlowych, sprzedaży hurtowej, sprzedaży elektroniki oświetleniowej, sprzedaży baterii, marketingu, realizacji zamówień, kontroli finansowej oraz jakości. Pion ten również nadzorował funkcjonowanie biur i przedstawicielstw handlowych w Polsce. Jednostki te podlegały wiceprezesowi zarządu, dyrektorowi handlowemu.

Trzeci z pionów – finansowo-księgowy składał się z 4 jednostek i 3 komórek organizacyjnych. W jego skład wchodził dział: finansowy, księgowy, płac, kontrolingu. W pionie znajdowały się również jednostki odpowiedzialne za kontrolę finansowo-księgową w regionie Europy Centralnej i Wschodniej. Dyrektorowi finansowo-księgowemu podlegał dział informatyki oraz audytor systemów ISO/BSC, który równocześnie odpowiadał za projekty.

W czwartym pionie znalazły się jednostki organizacyjne realizujące sprzedaż oraz wsparcie marketingowo-logistyczne dla regionu Europy Centralnej i Wschodniej, a także biuro zarządu. Powyższe jednostki podlegały bezpośrednio prezesowi zarządu. W 1992 r. łącznie we wszystkich pionach było 3 100 stanowisk pracy.

Początkowo (lata 1992-1998) w strukturze firmy bardzo silną władzę posiadał dyrektor naczelny, który miał największe kompetencje decyzyjne i kierownicze - podejmował praktycznie wszystkie decyzje – zarówno strategiczne, dotyczące przyszłości firmy i poszczególnych zakładów, jak również mniej istotne, związane z akceptacją wszystkich zakupów. Podejmowanie decyzji na niższych szczeblach hierarchicznych wymagało uzgodnień z przełożonymi. Po 1998r. większe uprawnienia otrzymali dyrektorzy fabryk, którzy faktycznie zaczęli koordynować pracę swoich jednostek. Samodzielnie decydowali m.in. o polityce personalnej w swojej organizacji, zakupach, na bieżąco kontrolowali uzyskiwane przez zakłady wyniki finansowe.

Wtedy również w strukturze organizacyjnej zaczęło przybywać równorzędnych stanowisk kierowniczych wyposażonych w uprawnienia, które niejednokrotnie się nakładały. Wynikało to z krzyżowania się poszczególnych misji i środków, których wymagała ich realizacja – każda z funkcji zorganizowana była w sposób możliwie najbardziej efektywny. W większości kadra menedżerska na wszystkich szczeblach zarządzania została wymieniona. Dyrektorzy funkcjonalni koordynowali działania w poszczególnych pionach, dyrektorzy fabryk odpowiadali za realizację jednolitej polityki produktowej, zaś kierownicy odpowiedzialni za grupę odbiorców (w organizacji handlowej) koordynowali działania związane z realizacją ich wymagań. Nowymi kierownikami zostali głównie Polacy, powołano jedynie dwóch holenderskich tzw. co-menedżerów, którzy w ciągu pierwszych lat wspomagali polskich kierowników w najtrudniejszych programach restrukturyzacyjnych. Pomagali oni zintegrować organizację ze strukturą koncernu, jednocześnie prowadząc szkolenia przez pracę („on the job training”).

Dla utrzymania wysokiej sprawności procesów koordynacyjnych w organizacji ważnym zadaniem dla kierownictwa firmy stało się stworzenie „informatycznego systemu nerwowego”, o charakterze kompleksowym i zintegrowanym . W POLAM-Piła na początku lat dziewięćdziesiątych system informacji był słabo z informatyzowany - przedsiębiorstwo posiadało tylko kilka komputerów, które traktowane były jako nowinki techniczne, a nie narzędzia do pracy czy komunikacji. Dlatego po prywatyzacji przedsiębiorstwa rozpoczęto intensywną informatyzację i wdrażanie zintegrowanych ze sobą systemów informatycznych,

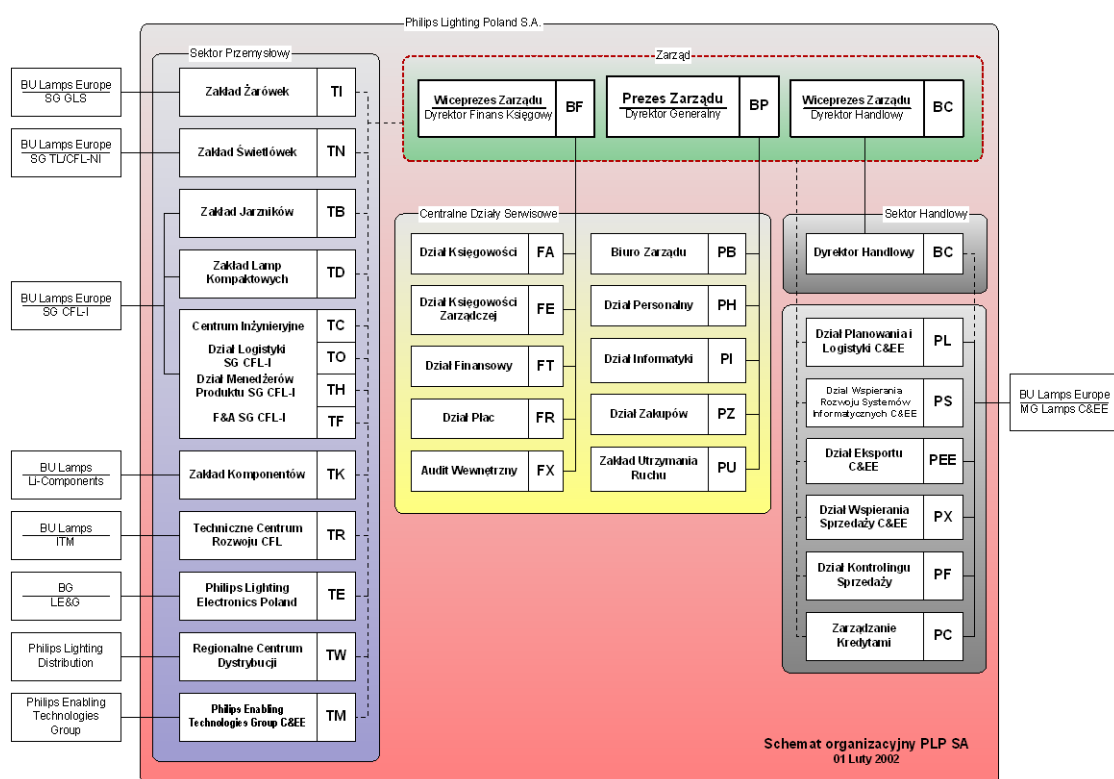
usprawniających procesy biznesowe przedsiębiorstwa, a szczególnie dotyczących relacji klient – dostawca. Należały do nich: moduły produkcyjne systemu SAP R/3 wdrożone we wszystkich fabrykach oraz zintegrowanie tego systemu z funkcjonującymi już wcześniej ERP (MAX 8.5 firmy ICL wykorzystywany we wspomaganie sprzedaży, dystrybucji, magazynowania, księgowości). Wprowadzono również system Baan IV, funkcjonujący w zakładzie budowy maszyn, obsługujący procesy związane z produkcją i systemy wspomagające - system kadrowo-płacowy, system SAD obsługujący procesy związane z odprawami celnymi, system MP2 w zakresie utrzymania i remontu maszyn, Lotus Notes, e-MAX, E-VMI umożliwiający elektroniczne zarządzanie zapasami dostawców materiałów oraz systemy kontroli ruchu pojazdów i kontenerów, obsługi reklamacji i kodów kreskowych.

W restrukturyzowanym przedsiębiorstwie zaczęto wdrażać kompleksowy, zestandaryzowany system wzorców działania, oparty o normy ISO. Wszystkie te systemy zostały wdrożone w latach 1994-1999. Początkowo w sprywatyzowanej firmie powołano jednego pełnomocnika ds. jakości, który koordynował wdrażanie tych systemów w każdej fabryce. Istniała jedna księga jakości dla całego przedsiębiorstwa. W każdej z organizacji stworzono system planowania produkcji oparty na programowaniu wolumenu sprzedaży z wykorzystaniem istniejących zdolności produkcyjnych. Procesy koordynacyjne wspierane były przez stworzony system motywacyjny.

W organizacji opracowano następujące dokumenty organizacyjne: wizja i misja przedsiębiorstwa, schemat organizacyjny, regulaminy pracy, księga jakości, procedury, instrukcje jakości, opisy stanowiskowe. Organizacja była wysoce sformalizowana, szczegółowo opisane zostały wszystkie wzorce działania, które bardzo ograniczały dowolność zachowań organizacyjnych.

Wdrożenie struktury macierzowej usprawniło kierowanie firmą i znacznie przyczyniło się do powodzenia procesu restrukturyzacji. Było to możliwe dzięki: zmniejszeniu liczby pionów funkcjonalnych, przez co ułatwiony został proces komunikacji oraz powiększył się zasięg kierowania. Podjęto również decyzję o rozdzieleniu decyzji na poziom funkcjonalny i przedmiotowy (biznesowy). Odciążenie naczelnego kierownictwa od operacyjnego zarządzania produkcją

pozwoili skupić się zarządowi przedsiębiorstwa na zarządzaniu strategicznym. Działania te umożliwiły rozpoczęcie decentralizacji zarządzania firmą. Po przejęciu przez Philips zakładów w Pabianicach, Kętrzynie i Bielsku również tam wdrożono strukturę macierzową. Struktura okazała się nie tylko ważnym narzędziem zarządzania zmianą, ale dzięki swojej elastyczności sprawdziła się w zarządzaniu rozwojem firm w latach 1994-2000. Pewnym mankamentem, który zaczął się uwidaczniać w miarę ich rozwoju stały się problemy z komunikacją między coraz większymi fabrykami i coraz silniejszymi działami funkcjonalnymi. W rezultacie wielu analiz i dyskusji w 2000 r. zmodyfikowano strukturę organizacyjną, która do 2005 r. wyglądała następująco:



Rysunek 24. Struktura organizacyjna Philips Lighting (Pila) w latach 2000 - 2008

Źródło: materiały własne PLP S.A.

W strukturze tej więzi poziome miały dominujący charakter, zaś więzi pionowe pozostały wyraźnie mniej intensywne. Strukturę organizacyjną konstituowały trzy pionowe organizacyjne: sektor przemysłowy, centralne działy serwisowe oraz sektor handlowy, a także trzy szczeble hierarchiczne – dyrektor naczelny, dyrektorzy poszczególnych pionów organizacyjnych oraz dyrektorzy fabryk lub działów.

Sektor przemysłowy obejmował 10 jednostek – stanowiły je zakłady produkcyjne, wytwarzające produkty gotowe (żarówki, świetlówki, lampy kompaktowe, maszyny) oraz półprodukty (komponenty szklane i metalowe, elektronikę oświetleniową, jarzniki), oraz techniczne centrum rozwoju, zajmujące się pracami badawczymi oraz regionalne centrum dystrybucji. Nowością w tym pionie był dualizm podległości - fabryki weszły w skład europejskich struktur (business units), które jednocześnie były częścią samodzielnych, globalnych jednostek biznesu (BG – business groups) o zasięgu światowym i odpowiadały zarówno przed zarządem firmy w Polsce, jak również przed jednostkami nadzorującym w Holandii. Jednostki te koordynowały pracę we wszystkich fabrykach zajmujących się produkcją takich samych wyrobów na świecie. To z kierownictwem business unit uzgadniane były inwestycje, plany produkcyjne, budżetowanie, wdrażanie kolejnych szczebli Philips Business Excellence czy polityka personalna. Rozwiązanie takie pociągnęło za sobą zdecentralizowanie niektórych dziedzin funkcjonalnych – controllingu, zarządzania personelem. Kontrolerzy finansowi, kierownicy logistyki czy menedżerowie personalni weszli w skład zarządów fabryk, które tym samym stały się autonomicznymi oddziałami, posiadającymi własne kierownictwa i wewnętrzną organizację. Były traktowane jako centra odpowiedzialności za realizację własnych zadań. Jednocześnie zachowano centralizację innych działów – finansów i księgowości, zakupów, informatyki. Z jednostek tych utworzono centralne działy serwisowe (drugi pion organizacyjny – 10 jednostek organizacyjnych), które podlegały bezpośrednio zarządowi firmy. Jednostki finansowe podlegały wiceprezesowi zarządu, dyrektorowi finansowo-księgowemu, zaś działy: utrzymania ruchu, informatyki, zakupów, personalny oraz biuro zarządu – prezesowi zarządu. Współpraca fabryk z centralnymi jednostkami funkcjonalnymi (tzw. działami serwisowymi) odbywała się na zasadzie klient-dostawca, w oparciu o pisemne porozumienia serwisowe (SLA – Service Level Agreement), które podpisywane były co roku.

Trzecim pionem organizacyjnym w strukturze organizacyjnej Philips Lighting Poland S.A. był sektor handlowy (6 jednostek), w ramach którego funkcjonowały działy związane z sprzedażą na rynki Europy Centralnej i Wschodniej. W jednym z nich – dziale wspierania systemów informatycznych również występował dualizm

podległości. Jednostka ta jednocześnie podlegała BU Lamps Europe Market Group Central and Eastern Europe oraz zarządowi Philips Lighting Poland. Dział ten odpowiedzialny był za wdrażanie rozwiązań informatycznych wspierających internetową sprzedaż (e-MAX ML) w całym regionie Europy Centralnej i Wschodniej.

W opisywanej strukturze nastąpiła decentralizacja uprawnień decyzyjnych, co oznaczało przeniesienie miejsca podejmowania decyzji na szczebel fabryk i samodzielnych działów funkcjonalnych i dalej na komórki niższego szczebla. Rola naczelnego kierownictwa polegała na kreowaniu strategii i ogólnej koordynacji współpracy między wszystkimi jednostkami oraz optymalizacji wykorzystania zasobów (efekt synergii). Dyrektorzy fabryk stali się suwerenni w wydawaniu dyspozycji służbowych swoim bezpośrednim podwładnym i nie musieli tych poleceń konsultować.

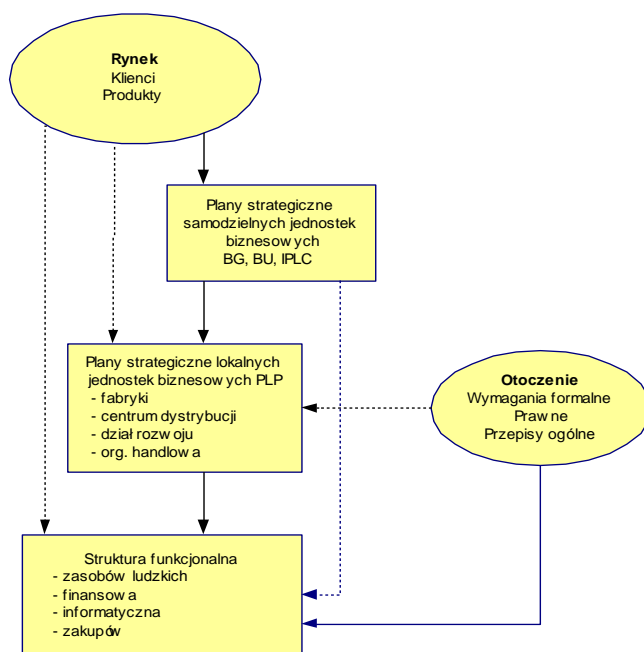
Dla utrzymania wysokiej sprawności procesów koordynacyjnych udoskonalono system informacji wdrażając szereg innowacyjnych systemów i aplikacji informatycznych usprawniających procesy biznesowe. Dokonano ważnych zmian w sferze organizacyjnej – ograniczając koszty oraz podnosząc efektywność pracy. Wdrożono standardy ITIL (Information Technology Infrastructure Library) i Cobit (Control Objectives for IT and Related Technology), które zawierały wytyczne dotyczące organizacji procesów dostarczania usług informatycznych w przedsiębiorstwie. Dzięki wdrożonym rozwiązaniom możliwe było obsługiwanie większej liczby stanowisk komputerowych przy zachowaniu tej samej liczby pracowników działu informatyki.

Ewolucja struktury wpłynęła także na większą identyfikację pracowników ze swoimi komórkami organizacyjnymi - dzięki zaangażowaniu załogi w tworzenie celów i zadań swoich komórek. Wdrożenie wielofunkcjonalnego myślenia i działania pozwoliło na dużą elastyczność struktury, umożliwiając zgłaszanie i realizację projektów i zadań.

3.2. Strategia oraz podejście procesowe

Wprowadzenie zmian w strukturze pozwoliło na wdrożenie planowania strategicznego w organizacji jako procesu obejmującego całą firmę i jej poszczególne jednostki.

Na każdym z poziomów strategia składała się ze strategii przedsiębiorstwa oraz strategii funkcjonalnych. Zakres i szczegółowość strategii był różny w zależności od szczebla - strategię konkurencyjną formułowano najdokładniej na szczeblu samodzielnej jednostki biznesu, zaś strategie funkcjonalne np. finansową, personalną i informatyczną – przygotowywano na szczeblu całej korporacji. Kluczowym poziomem dla strategii marketingowej była samodzielna jednostka biznesu na szczeblu globalnym lub regionalnym. Hierarchia strategii organizacji była konsekwencją modelu organizacyjnego i koncepcji zarządzania strategicznego całego holdingu. Przedstawia to poniższy rysunek:



Rysunek 25. Hierarchia strategii w PLP S.A.

Źródło: Materiały własne PLP S.A.

Plany strategiczne opracowywano na okresy 4-letnie¹³⁸, natomiast co roku następowała ich ocena i uaktualnienie bieżącego poziomu realizacji. Planowanie podlegało ciągłym modyfikacjom i usprawnieniom, reagując na zmiany w otoczeniu biznesowym oraz w koncernie. Proces zarządzania strategicznego został zintegrowany z wdrażaniem kompleksowego zarządzania jakością, w tym zwłaszcza z Philips Business Excellence. Głównym narzędziem wspomagającym wdrażanie strategii była Strategiczna Karta Wyników (Business Balanced Score Card - BBSC).

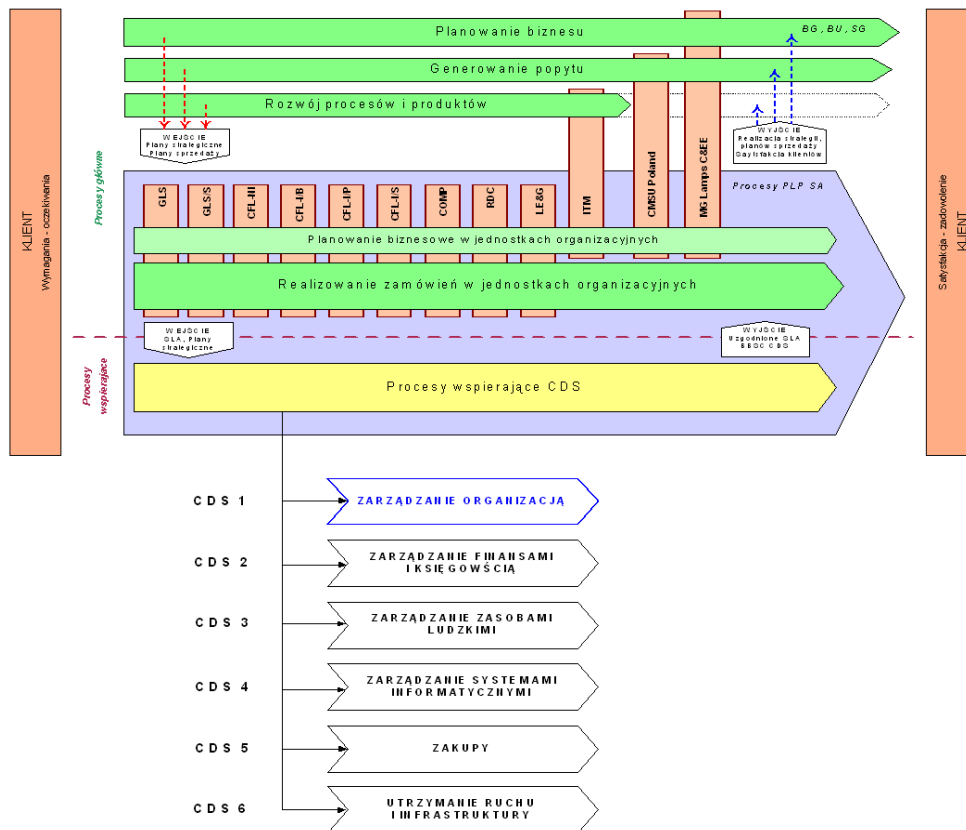
Wdrożenie planowania strategicznego z wykorzystaniem przedstawionego modelu przyniosło organizacji wiele korzyści, z których najważniejszymi były: zwrócenie większej uwagi na kompetencje, umiejętności i motywację pracowników, co wspierało wdrażanie kompleksowego zarządzania jakością. Dzięki regularnej analizie rozdziału BBSC poświęconego zdolnościom i ocenie potencjału organizacji formułowano politykę, cele i środki poprawy i doskonalenia organizacji. Planowanie strategiczne pozwoliło także na określenie mierzalnych zadań w zakresie poprawy kompetencji pracowników i organizacji jako całości¹³⁹ – poprzez zdefiniowanie celów i zarządzanie procesem z wykorzystaniem BBSC. Efektem takiego podejścia były zdefiniowane plany operacyjne i akcje, a ich wykonanie połączono z systemem motywacyjnym w firmie.

Realizowanie strategii było ściśle związane z wprowadzeniem podejścia procesowego. Na poniższym schemacie wyznaczono trzy główne procesy - planowanie biznesu, generowanie popytu oraz rozwój procesów i produktów (dla części przemysłowej). Dzięki temu określono, na jakich rynkach, produktach i usługach poszczególne organizacje powinny się skupić oraz w jaki sposób reagować będą na zmiany uwarunkowań rynkowych. Priorytetem we wdrażaniu podejścia procesowego było zrozumienie roli i oczekiwań klienta. Dlatego wyodrębniając procesy - analizowano, oceniano i doskonalono je w pierwszej kolejności pod kątem wartości, jakie niosły dla nabywców. Podejście takie dotyczyło zarówno klienta zewnętrznego, jak również klienta wewnętrznego organizacji. Biorąc pod uwagę wzajemne relacje i oddziaływania procesów oraz oczekiwania klientów wewnętrznych

¹³⁸ Materiały własne PLP S.A.

¹³⁹ Rozwój pracowników został zaprezentowany w rozdziale VI.

- organizacje traktowano jako całość. Dlatego określono powiązania wszystkich procesów oraz ich wzajemnego oddziaływania, z położeniem nacisku na te, które były najważniejsze dla organizacji z punktu widzenia wartości dodanej. W ramach sektora oświetlenia wyodrębniono dwa procesy podstawowe – planowanie biznesowe w jednostkach organizacyjnych i realizowanie zamówień oraz jeden proces wspierający (pomocniczy). Podejście procesowe prezentuje poniższy rysunek:



Rysunek 26. Procesy w Philips Lighting Poland S.A.

Źródło: materiały własne Philips Lighting

W Philips Lighting Poland S.A. wyznaczono sześć podprocesów wspierających – były to: zarządzanie organizacją, zarządzanie finansami i księgowością, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie systemami informatycznymi, zakupy oraz utrzymanie infrastruktury. Właścicielami poszczególnych procesów byli dyrektorzy działów, zaś dla podprocesu zarządzania organizacją – prezes firmy. Każdy z podprocesów posiadał księgę, w której opisywano przebieg, cel oraz klientów procesu, a także

wskaźniki procesu. Określano także na jakim poziomie znajdowała się karta nadzorowania zapisów. Poniżej zaprezentowano analizę jednego z podprocesów – zarządzanie organizacją.

Strukturę procesu zarządzanie organizacją oraz wzajemne powiązania podprocesów obrazuje poniższy schemat :

Tabela 9. Proces zarządzania organizacją

WEJŚCIE	CDS 1 - Zrządanie organizacją	WYJŚCIE	WŁAŚCICIEL PROCESU	DOKUMENTY ZAPISY
Dane i informacje z rynku i otoczenia, Wymagania formalne, prawne, administracyjne, Klientów. Plany strategiczne, operacyjne, wytyczne biznesowe koncernu		Decyzje i działania - strategiczne - operacyjne - relacje z klientami - relacje z otoczeniem - funkcjonowanie organizacji	Prezes zarządu	CDS-BP-04-001 Uchwały zarządu, zarządzenia, polecenia, Procedury i instrukcje centralne CDS-PLP

Źródło: materiały własne Philips Lighting

Zaprezentowany schemat zawierał dane wejściowe (informacje o rynku, otoczeniu, wymagania formalne, administracyjne), mapę prezentującą elementy składowe zarządzania organizacją, oraz dane wyjściowe (decyzje i działania strategiczne, operacyjne). Określał właściciela podprocesu oraz precyzował dokumenty i zapisy. Celem procesu zarządzania organizacją było planowanie, organizowanie (tj. stworzenie warunków i zapewnienie zasobów do realizacji tych planów), nadzorowanie oraz ocena realizacji działań i celów organizacji sformułowanych przez wspólników, zarząd koncernu, grupy biznesowe. Klientami procesu były: jednostki organizacyjne Centralnych Działów Serwisowych (CDS), a także zakłady przemysłowe, organizacje handlowe i logistyczne, których pełny wykaz stanowił aktualny schemat organizacyjny firmy. Wszystkie wskaźniki dla zarządzania organizacją opisane były na poziomie podprocesów.

Kolejnym elementem opisywanym w księdze procesu była prezentacja podprocesów. W zarządzaniu organizacją było to planowanie, w ramach którego dokonywano usystematyzowanego sprecyzowania celów i zadań strategicznych oraz operacyjnych w cyklu długoterminowym (4-letnim) i krótkoterminowym (1-rocznym, kwartalnym i miesięcznym) dla poszczególnych jednostek organizacyjnych. Celem tego podprocesu było także planowanie niezbędnych zasobów finansowych, personalnych, sprzętowych, infrastruktury i innych, które umożliwiały osiągnięcie zaplanowanych celów i zadań. Klientami procesu były zakłady przemysłowe, organizacje handlowe i logistyczne firmy, a także jednostki organizacyjne CDS. Proces ten w pełnym zakresie (planowanie strategiczne i operacyjne) obejmował obszar organizacyjny działów wspierających, zaś w ograniczonym zakresie, (planowanie operacyjne) - również komórki organizacyjne spółki. Wskaźniki podprocesu zaprezentowano w poniższej tabeli:

Tabela 10. Wskaźniki podprocesu planowania

Proces Podproces	Wskaźniki procesu						Raportowa nie
	Nazwa	Definicja	Pomiary		Monitorowanie		
			Częstość	Odpow.	Częstość	Odpow.	
CDS 1.1 Planowanie	Opracowany, aktualizowa ny i dostarczony na czas plan	Plan strategiczny	1 rok	KF jedn. org	1 na 4 lata	KF jedn. org	KF j.org →Wł.proc
		Plan AOP	1 rok	„	1 rok	„	„
		BBSC	1 kwart.	„	1 m-c	„	„
		Plan kwart. RF	1 m-c	„	1 kwart.	„	„
		Lista projektów		Wł. Proc/proj	1 m-c	„	„

Źródło: materiały własne Philips Lighting.

Podstawowymi wskaźnikami w opisywanym podprocesie były: plan strategiczny, plan AOP, wyniki BBSC, plan kwartalny oraz lista projektów. Trzy pierwsze były sprawdzane raz w roku, BBSC oceniano kwartalnie, zaś plan kwartalny i listę projektów - raz w miesiącu. Tylko pierwszy z omawianych wskaźników monitorowany był raz w roku, pozostałe mierzono częściej – raz na kwartał lub miesiąc.

W księdze procesu zamieszczano również schematy każdego z podprocesów – z zaznaczonym wejściem i wyjściem, właścicielem oraz dokumentami. Każdy z procesów i podprocesów posiadał swojego właściciela oraz był regularnie kontrolowany w BBSC poszczególnych organizacji - mierniki wyrażano w wymiarze trzech wartości tj. jakości, kosztów i czasu. Procesy wymagały, aby tam, gdzie tylko jest to możliwe, łączyło się zadania po to, aby jedna osoba odpowiadała za całość. Zdarzało się jednak, iż ze względu na duży stopień złożoności jakiegoś procesu nie osoba, ale zespół ludzi odpowiadał za jego realizację.

Wdrożenie podejścia procesowego pozwoliło na zanik wąskiej specjalizacji w organizacji i umożliwiło spłaszczenie piramidy organizacyjnej . Rozplanowanie przebiegu procesów i umiejscowienie ich w obrębie struktury organizacyjnej zapobiegło rozbiciu ich na wiele drobnych elementów wykonywanych w różnych komórkach organizacyjnych firmy. Miało to bezpośredni wpływ na sprawniejsze funkcjonowanie firmy. Dzięki wdrożeniu podejścia procesowego możliwa była: poprawa konkurencyjności organizacji, zmniejszenie kosztów, wprowadzenie strategii umożliwiającej organizacjom Philips Lighting w Polsce spełnienie oczekiwań klientów, co było podstawą we wdrażaniu kompleksowego zarządzania jakością. Podejście procesowe wpłynęło także na doskonalenie umiejętności i kompetencji poszczególnych pracowników oraz wdrożenie zarządzania wiedzą w organizacji.

3.3. Charakterystyka i ewolucja kultury organizacyjnej w koncernie Philips oraz w polskich fabrykach sektora oświetlenia

Największa zmiana kultury organizacyjnej w koncernie dokonała się w 1991 r., kiedy Philips utracił udziały w europejskim rynku i pierwszy raz w swojej historii zanotował stratę, który zachwiał płynność finansową. Wydarzenia te stały się bodźcem do zmiany kultury organizacyjnej z hierarchicznej, na kulturę rynku - nastawioną na klienta, wysokie dochody i poprawę konkurencyjności.

Na początku lat dziewięćdziesiątych zwolniono ogółem 45.000 ludzi, zamknięto fabryki, a największe zmiany nastąpiły w samym koncernie - dotyczyły one metod komunikacji, wzajemnej współpracy oraz działania. Plan naprawy nazwano

„Centurionem”, a grupy produktowe (tzw. dywizje), wchodzące w skład koncernu, wprowadzały program pod różnymi nazwami:

- Company -Wide Quality Improvement na Tajwanie,
- Winning Spirit w Philips Lighting,
- Promis w Philips Medical System.

Podstawą komunikacji stały się regularne spotkania kierownictwa z załogą, tzw. „town meeting”, podczas których wszyscy pracownicy mieli możliwość wypowiedzi, zadawania pytań, dawania rad czy sugestii. Zadaniem kierownictwa było udzielanie informacji, odpowiedzi na pytania, podejmowania decyzji. Wśród wszystkich grup pracowników powstały drużyny, które poszukiwały możliwości poprawy i ulepszeń we wszystkich procesach zachodzących we wszystkich organizacjach. Te innowacje były później omawiane przez kierowników, a najlepsze z nich wdrażano. Do takich innowacji należało między innymi:

- zmniejszenie ilości przeterminowanych zamówień klienta,
- skrócenie czasu realizacji dostaw,
- przyspieszenie terminu płatności - do maksymalnie 3 miesięcy,
- poprawa kontaktów z klientami poprzez tworzenie grup roboczych omawiających problemy związane ze wzajemną współpracą.

W „Centurionie” zwrócono przede wszystkim uwagę na klienta - stąd powstały specjalne Centra Obsługi Klienta (Order Desk). W każdej narodowej organizacji sprzedaży zostały przeprowadzone w ciągu kilku lat „dni klienta” (Customer Day), podczas których, wspólnie z pracownikami, klienci brali udział w różnych grach i zabawach. Ich celem była integracja oraz budowanie wzajemnego zaufania. Zwrócono także uwagę na poprawę wizerunku firmy - poprzez bezpośrednie zwrócenie się do konsumenta. Wtedy powstały znane hasła reklamowe „Let’s make things better”, którego polskim odpowiednikiem było „Odkryjmy lepszy świat”. Zdano sobie wówczas sprawę, że najlepszymi ambasadorami we wspieraniu wizerunku Philipsa są pracownicy. Duży nacisk położono na poprawę stosunków z dostawcami oraz instytucjami odpowiedzialnymi za serwis. Dostrzeżono także, że zbyt dużo pieniędzy Philips przeznaczał na inwentaryzacje, utrzymanie budynków oraz nie zapłacone faktury. „Centurion” z planu naprawy firmy stał się budowaniem nowego

wizerunku firmy, nastawionym nie tylko na maksymalizację zysków, doskonałą jakość, budowanie dobrej współpracy z odbiorcami, ale również nastawionym na kreatywność, wyobraźnię, innowacyjność i możliwość wprowadzania w życie ciągłych ulepszeń. Jednym z następstw wdrażania „Centuriona” było przeprowadzenie badań satysfakcji pracowników, w odstępie dwuletnim, którymi objęci byli wszyscy zatrudnieni, zarówno w sferze produkcyjnej, jak również pracownicy umysłowi. Były one przeprowadzane anonimowo, w lokalnych językach, a wyniki prezentowano kaskadowo, na spotkaniach kierownictwa, później w ramach town meetingów oraz w gazetach zakładowych. Kontynuacją „Centuriona” były dalsze działania pogłębiające kulturę rynkową, skierowane na potrzeby klienta poprzez wdrażanie od 2003 r. nowego pozycjonowania marki oraz zmianę hasła reklamowego na „Sense and simplicity”. Zdaniem prezydenta Royal Philips Electronics Gerarda Kleisterlee. „W ciągu następnych kilku lat pozycjonowanie marki będzie miało coraz większy wpływ na sposób myślenia i działania w Philipsie. Aby odnieść sukces, proces ten musi być zintegrowany ze sposobem działania w koncernie - dlatego pozycjonowanie marki stanie się częścią naszej strategii, karty wyników, przeglądów oraz spotkań biznesowych”¹⁴⁰.

Philips w swoich działaniach postanowił, że wszystkie produkty, które wprowadzi na rynek będą musiały spełniać jednocześnie trzy zasady (tzw. filary):

- zaprojektowane z myślą o konsumencie – co oznaczało, że wprowadzane na rynek rozwiązania realizowały potrzeby klientów,
- przyjazne w obsłudze - produkty musiały być łatwe w użyciu i proste w użytkowaniu ,
- nowoczesne – Philips wychodził z założenia, że naczelnym celem funkcjonowania koncernu była poprawa życia ludzi, a oferowane produkty miały w tym pomóc.

W budowaniu kultury organizacji bardzo ważną rolę odgrywały opracowane na szczeblu całego koncernu „Główne Zasady Działalności” – General Business Principles - GBP - (etyczny kodeks postępowania)¹⁴¹ oraz zdefiniowane tzw. „cztery

¹⁴⁰ Sustainability Raport 2006, s. 5

¹⁴¹ www.pil.lighting.philips.com z dnia 04.03.2008

wartości Philipsa”: Wszystkie organizacje koncernu na świecie zobowiązane zostały do ich wdrożenia i przestrzegania.

Główne Zasady Działalności (GBP) określały reguły dotyczące uczciwości i etyki w prowadzeniu interesów, zarówno w kontekście spółki, jak i każdego z jej pracowników. Opracowane zasady podlegały obowiązującemu prawu, określały minimalne wymagania dotyczące postępowania. Uzupełnieniem Głównych Zasad Działalności były wytyczne zawarte w Dyrektywach GBP, które odnosiły się do określonych kategorii pracowników, np. finansów lub zakupów.

Główne Zasady Działalności zostały przyjęte przez Zarząd i zatwierdzone przez Radę Nadzorczą, podlegały regularnym audytom korporacyjnym. W dokumencie tym Philips deklaruje przestrzeganie praw człowieka, nie zatrudnianie w swoich fabrykach dzieci, nie korzystanie z pracy przymusowej i niewolniczej. Koncern oświadczał, że popiera konkurencję wolnorynkową, dąży do dostarczania bezpiecznych wyrobów i usług, deklaruje podejmowanie wszelkich możliwych działań mających na celu zminimalizowanie negatywnego wpływu swojej działalności na środowisko. W GBP koncern określił swoje zobowiązania wobec klientów (satisfakcja, komunikacja, dostarczanie rozwiązań oczekiwanych przez klientów), akcjonariuszy (uzyskiwanie jak najkorzystniejszych wyników finansowych, wypłacanie dywidend, trwałe rozwijanie organizacji) oraz zobowiązania wobec pracowników (komunikacja z pracownikami, zaangażowanie i odpowiedzialność). Philips podkreślał, że wszyscy pracownicy mają takie same możliwości i będą w taki sam sposób traktowani bez względu na pochodzenie społeczne, rasę, płeć, narodowość, wiek, orientację seksualną czy przekonania religijne. W Głównych Zasadach Działalności Philips zobowiązywał się również do ochrony informacji związanych z działalnością biznesową organizacji. Koncern zarówno od pracowników jak i dostawców wymagał uczciwości, prawości i bezstronności. Przyjmowanie upominków mogło odbywać się tylko przy ścisłym przestrzeganiu GBP. Pracownikom firmy nie wolno było mieć jakichkolwiek bezpośrednich ani pośrednich interesów z dostawcami lub firmą konkurencyjną. Organizacja deklaruje, że nie będzie dokonywała płatności ani przekazywała darowizn pieniężnych na rzecz partii

politycznych oraz polityków. Aby umożliwić dostarczenie informacji o naruszeniu GBP Philips umożliwił pracownikom anonimowe składanie skarg, spostrzeżeń bez obawy, aby mogły się one stać przyczyną postępowania dyscyplinarnego. Dodatkowo w każdym kraju powołał tzw. compliance officers, osoby doradzające zarządom poszczególnych jednostek organizacyjnych w zakresie przestrzegania GBP

Budowanie kultury organizacyjnej Philipsa oparte zostało również na systemie czterech wartości, do których należały: „zadowolenie klienta”, „dotrzymanie zobowiązań”, „poleganie na sobie nawzajem” oraz „rozwój pracowników”. Zgodnie z kulturą rynkową, na pierwszym miejscu uwzględniono szeroko rozumianego klienta. Mógł być nim zarówno pracownik (tzw. klient wewnętrzny), jak również klient zewnętrzny. W realizacji czterech wartości Philipsa bardzo ważne było delegowanie odpowiedzialności na współpracowników oraz dbałość o jak najwyższą jakość wykonywanej pracy. Dotrzymanie zobowiązań obligowało do zapewnienia pracownikom wszystkich niezbędnych do działania uprawnień, zdefiniowania jasnych oczekiwań, reakcji na słabe wyniki i kiepską pracę, a także wyróżniania i doceniania dobrych wyników oraz stosowania odpowiedniej polityki motywowania. Rozwój pracowników odbywał się m.in. poprzez stosowanie coachingu, umożliwianie wymiany wiedzy i doświadczeń oraz sprawienie, aby otwarta i uczciwa informacja zwrotna o postawach i zachowaniu stała się praktyką codziennej pracy oraz w czasie ocen pracowniczych. Propagowanie tych wartości przyczyniało się nie tylko do rozwoju własnego pracowników, lecz również było wyrazem zaangażowania i troski o innych.¹⁴² W Philips Lighting Poland S.A. w Pile corocznie przyznawane były nagrody dla pracowników, którzy szczególnie wyróżnili się w realizacji wybranej wartości. Osoby wybierano przez poszczególne działy, bądź organizacje. W ich ocenie brało się pod uwagę między innymi: realizację kluczowych dla przedsiębiorstwa projektów, efektywność pracy, terminowość w realizowaniu przekazywanych zadań. Uroczyste wręczenie pamiątkowych dyplomów odbywało się podczas spotkań z pracownikami. Oprócz pamiątkowego dyplomu wyróżniony pracownik otrzymywał również nagrodę pieniężną lub rzeczową.

¹⁴²C. Piskorz, *Zostaliśmy ocenieni i zarabiamy więcej*, „Kontakt” (2005) nr 28, s. 2

W budowaniu kultury organizacji równie ważna była dla Philipsa społeczna działalność firmy na rzecz społeczeństwa, nazywana w języku angielskim „sustainability” - dbałość firmy o zrównoważony i trwały rozwój otoczenia. Koncern od wielu lat deklarował swoje wsparcie i pomoc w zapewnieniu stabilnej przyszłości – ekonomicznej, społecznej i środowiskowej społeczeństwa, w którym funkcjonowały wszystkie jej organizacje. Jednym z pierwszych propagatorów tego programu był współzałożyciel koncernu Gerard Philips, który w latach dwudziestych dwudziestego wieku nieodpłatnie przekazał 60 akrów lasów dla mieszkańców Eindhoven (Holandia), aby utworzyć na tym terenie park miejski.

Philips wybrał różne drogi, aby wprowadzić program zrównoważonego i trwałego rozwoju na całym świecie. W USA Philips skupił się na pomocy osobom bezdomnym i współpracy z organizacją „Środowisko dla społeczeństwa”, która charytatywnie pomagała osobom bezdomnym w Ameryce Północnej. Koncern sponsorował wynajem lokali mieszkalnych w dziewięciu amerykańskich i kanadyjskich miastach, a pracownicy firmy, jako wolontariusze, pomagali osobom bezdomnym, które wprowadzały się do tych mieszkań. Roznosili między innymi „powitalne pudełka”, w których znajdowały się takie produkty jak: lampy, szczoteczki do zębów, budziki, przybory kuchenne. Do końca 2003 r. przekazano około 600 takich pudełek. W Kanadzie Philips współpracował z charytatywnym „Klubem Gilda”, który opiekował się i wspierał osoby chorujące na raka oraz ich rodziny. W Europie powstała specjalna organizacja, która koordynowała łącznie ponad 80 różnych podprojektów prowadzonych w ramach zrównoważonego i trwałego rozwoju¹⁴³. W Holandii, w ramach programu „Leergeld” Philips pomagał finansowo dzieciom z biednych rodzin, które dzięki środkom finansowym mogły uczestniczyć w zajęciach dodatkowych organizowanych przez szkoły, takich jak: obozy, kluby sportowe czy wycieczki. W Polsce, w ramach tego projektu, w latach 2003-2006 bezpłatnie wymieniano oświetlenie w szkołach podstawowych i gimnazjach. Wymiana dotyczyła małych, wiejskich szkół, znajdujących się na terenach o wysokim stopniu bezrobocia. Philips pokrywał wszystkie koszty związane zarówno z zakupem lamp, montażem oraz utylizacją świetlówek. Do 2006 r. w całej Polsce, oświetlenie wymieniono

¹⁴³ Stan na 2007 rok.

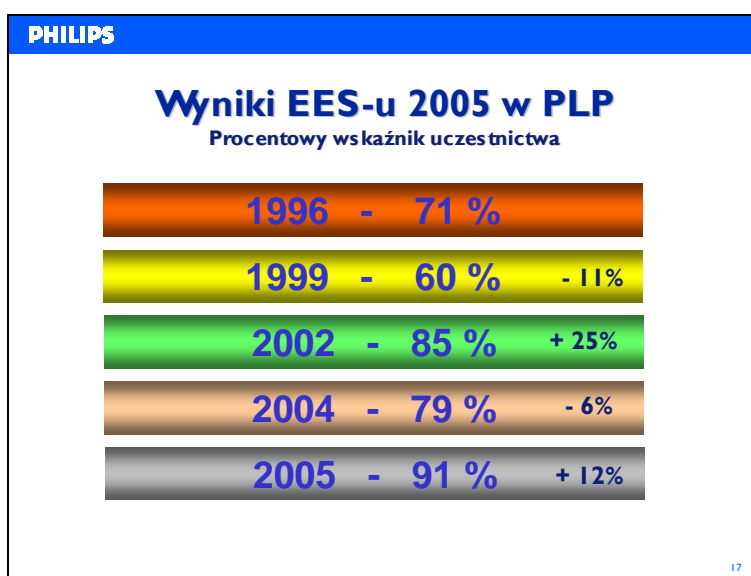
w ponad 250 placówkach oświatowych, poprawiając tym samym warunki do nauki około 30 tys. uczniów. W Rosji Philips szkolił nauczycieli w umiejętności posługiwania się komputerem, a w Turcji prowadził wyjazdowe szkolenia zwiększające wiedzę dzieci z zakresu informatyki. Koncern zaangażowany w różnorodne inicjatywy związane z ochroną zdrowia - w Egipcie Philips podarował sprzęt rentgenowski do wybranego szpitala i przeszkolił wszystkich pracowników, zaś w Ameryce Łacińskiej, w której wiele dzieci jest analfabetami koncern zaangażował się w kształcenie nauczycieli. „Zachęcamy naszych pracowników, aby w swoich krajach znajdowali ciekawe propozycje, w które Philips mógłby się zaangażować. Nie chcemy po prostu rozdawać pieniędzy, produktów albo dodawać logo firmy do istniejących już projektów. Chcemy się aktywnie włączać¹⁴⁴” - powiedział G. Kleisterlee, prezydent koncernu. Dlatego firma sponsorowała programy edukacyjne i projekty kulturalne, które odbywały się w Hong Kongu czy Mongolii. Co roku Philips publikował podsumowanie swoich działań w ramach zrównoważonego rozwoju, tzw. „Sustainability Report”, który w latach 2004-2008 uzyskał I miejsce w międzynarodowym rankingu Down Jones Index.

W fabrykach Philips Lighting w Polsce budowanie kultury organizacyjnej rozpoczęło się po przejęciu przedsiębiorstw, w połowie lat dziewięćdziesiątych, już w trakcie wdrażania programu „Centurion”, którego podstawą było promowanie podejścia pro-rynkowego, nastawionego na klienta. W Polsce, podobnie jak w innych organizacjach Philipsa na całym świecie, odbywały się m.in. „dni klienta”, podczas których, przy jednym stole siadali pracownicy, kierownictwo różnych organizacji Philipsa w Polsce i klienci, rozwiązując problemy, ucząc się współpracy i budując zaufanie. Z powodzeniem również wdrożono ideę regularnych spotkań z załogą, które weszły na stałe do kalendarza wszystkich organizacji i odbywają się regularnie kilka razy w roku.

Od 1998 r. wprowadzono „System oceny pracowników”, a wraz z nim wymóg dokonywania przez przełożonych miesięcznych ocen zatrudnionych oraz regularnego informowania o tym pracowników. Uzyskanie oceny niedostatecznej

¹⁴⁴ M. Tarnowska, *Sustainability czyli zrównoważony wzrost*, Kontakt (2004) nr 43, s.3

bądź dostatecznej skutkowało obniżeniem premii oraz rozmową z przełożonym. Proces rocznej oceny wyników pracy rozpoczynał się w styczniu każdego roku. Jego rezultaty pozwalały analizować postępy, jakie przedsiębiorstwo poczyniło w roku poprzedzającym. Rezultatem ocen były podwyżki płac. Oprócz regularnej oceny pracowniczej, załoga miała szansę oceny przedsiębiorstwa. Philips wprowadził bowiem anonimową ocenę satysfakcji pracowników, która była przeprowadzana regularnie w odstępach 3 letnich. Ostatnia edycja miała miejsce w 2005 r.¹⁴⁵. Jak widać na poniższym slajdzie, w kolejnych badaniach, średni poziom uczestnictwa wyniósł 78%.



Rysunek 27. Procentowy wskaźnik uczestnictwa w badaniu satysfakcji pracowników w latach 1996-2005

Źródło: materiały własne PLP S.A.

W ostatniej edycji tego badania zmierzono nie tyle satysfakcję, co zaangażowanie pracowników. Satysfakcja rozumiana była jako poczucie zadowolenia z wykonywanej pracy, zaangażowanie zaś definiowano powiązaniem celów osobistych pracowników z celami organizacji, bazującym na wielu czynnikach - satysfakcji (gotowości do pracy na rzecz firmy również w okresach obniżonej satysfakcji z pracy), dumie, lojalności, utożsamianiu się z firmą, głębokim poczuciu odpowiedzialności za podejmowane działania¹⁴⁶. Powyższa zmiana, doprowadziła do przesunięcia uwagi z pomiaru

¹⁴⁵ Poprzednie badania w pilskim Philipsie odbywały się w latach 1996, 1999, 2002, 2004.

¹⁴⁶ C. Piskorz, *Duma, satysfakcja*, Kontakt (2005) 48, s.10

poziomu satysfakcji pracy na zaangażowanie pracowników, wyrażane tzw. Indekssem Zaangażowania Pracownika (Employee Engagement Index).

Wynik uzyskany w Philips Lighting Poland S.A. w ramach Indeksu Zaangażowania Pracownika wyniósł 57%, co oznaczało, że taka część wszystkich respondentów udzieliła odpowiedzi pozytywnych („zgadzam się”, „zdecydowanie zgadzam się”) na powyższe pytania. Był to wynik na dokładnie takim samym poziomie, jak całego Philips Lighting. W porównaniu z rezultatami poprzedniej edycji (rok 2004) zanotowano 2% spadek wartości indeksu. Wyniki poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 11. Wyniki zaangażowania pracowników w latach 2004 i 2005

	2004	2005	Różnica
PD Lighting	57%	57%	0%
PLP	59%	57%	-2%
Z.Żarówek	61%	58%	-3%
Z.Świelówek	67%	68%	1%
Z.Lamp Komp.	57%	61%	4%
Z.Elektroniki	41%	51%	10%
Z.Komponentów	67%	58%	-9%
Budowa Maszyn	58%	47%	-11%
Centrum Dystrybuc	62%	52%	-10%
GTD	77%	78%	1%
GTD Mech		80%	
IBLC		59%	
ECSD		62%	
Org. Handlowa	45%	54%	9%
Działy Serwisowe	72%	75%	3%

Źródło: „Kontakt” nr 51 (2006), s. 2

W badaniu wzięło łącznie 91% wszystkich zatrudnionych pracowników, co oznaczało wzrost o 12% w porównaniu z wynikami poprzedniej edycji. Największy wzrost zaangażowania pracowników zanotował Zakład Elektroniki Oświetleniowej (+ 10%) oraz Organizacja Handlowa (+ 9%), najgorzej wyniki zaangażowania wypadły w Zakładzie Budowie Maszyn (- 11%) oraz Regionalnym Centrum Dystrybucji (-10%). Na wysokim poziomie zaangażowania znalazły się również nowe organizacje, które powstały w 2004 r. – takie jak Centrum Rozwojowe (80%), Europejskie Centrum Obsługi dla klientów Europy Zachodniej (62%) oraz Międzynarodowe Centrum Zakupowo-Logistyczne (59%). Ponieważ wiele

odpowiedzi, udzielonych przez pracowników wymagało lepszego zrozumienia i dotarcia do bardziej szczegółowych faktów, zgodnie z obowiązującą w tym zakresie praktyką, w poszczególnych jednostkach organizacyjnych przeprowadzono dyskusje w mniejszych grupach pracowniczych. Na podstawie zebranych informacji, we wszystkich zakładach tworzone były konkretne plany działań usprawniających, których komunikacja zakończyła się do 31.03.2006.

Wyniki badania EES-u przeprowadzonego w 2006 roku skłoniły organizację do transformacji stylu kierowania. Tylko bowiem połowa badanych uznała, że dotychczasowy styl kierowania wydobywał z pracowników, to co najlepsze - wskaźnik przywództwa w stosunku do pracowników (People Leadership Index) średnio wyniósł tylko 3,18 (odsetek pozytywnych odpowiedzi -46%), a wskaźnik przywództwa w organizacji (Inclusive Leadership Index) uzyskał 3,16 i 45% pozytywnych odpowiedzi.

Po ogłoszeniu wyników przygotowano plan działań usprawniających, koncentrujących się na: przywróceniu „łączności” kierowników z pracownikami (potwierdzeniu społecznej roli menedżera), zmianie stylu kierowania w grupie osób zarządzających organizacją na wszystkich jej szczeblach, poprawie bezpieczeństwa oraz jakości środowiska pracy, zmianie systemu oceny pracowniczey – poprzez wprowadzenie prostego, sprawiedliwego i przejrzystego systemu oceny kwartalnej dla pracowników tabelowych, a także dokonaniu fundamentalnej zmiany w procesie budowania zaangażowania. Kierownictwo firmy stwierdziło, że zaangażowania nie można delegować dlatego wszyscy kierownicy zostali zobligowani do przejęcia odpowiedzialności za budowanie kultury zaangażowania wśród swoich pracowników poprzez: prowadzenie badania EES, opracowanie planu poprawy oraz regularnych przeglądów tych uzgodnień. Aby osiągnąć wyznaczony cel postanowiono przygotować raporty z wynikami EES dla każdego możliwego szczebla menedżerskiego (włączając w to poziom liderów produkcji), dokonać weryfikacji tłumaczenia kwestionariusza EES oraz przygotować kulturową adaptację ankiety do warunków polskich. Podjęto również działania mające na celu przygotowanie precyzyjnych instrukcji prowadzenia badań EES oraz standaryzację procesu komunikacji przed i w trakcie badania EES. Dzięki podjętym akcjom wskaźnik

przywództwa (People Leadership Index) wzrósł o 17% (średnia 3,72 - odsetek pozytywnych odpowiedzi 71%), a wskaźnik przywództwa w stosunku do organizacji (Inclusive Leadership Index) wzrósł o 14% (średnia 3,60 – odsetek pozytywnych odpowiedzi 60%). Zespół zarządzający firmy (zarząd wraz z dyrektorami zakładów), po kilku miesiącach wspólnej pracy, doszedł do jednoznacznego wniosku, że bez zmiany stylu kierowania nie uzyska takiego zaangażowania pracowników, które jest niezbędne do odniesienia sukcesu biznesowego w przyszłości.

Dlatego w styczniu 2008 roku rozpoczęto program pod hasłem „Zarządzaj Sercem”, którego inauguracją była konferencja z udziałem 400 menedżerów wszystkich szczebli, aby w ten sposób dotrzeć do wszystkich osób zaangażowanych w kierowanie ludźmi w przedsiębiorstwie. W trakcie konferencji zasadniczy nacisk położony został na zbudowanie świadomości, że efektywne zarządzanie ludźmi jest jedną z podstawowych odpowiedzialności menedżera na każdym szczeblu organizacji. Aby wszyscy mogli zachować odpowiednie standardy w tym zakresie, przedstawiono matrycę zachowań, będącą zbiorem 15 postaw, które powinny (lub nie powinny) być prezentowane przez wszystkich menedżerów Spółki. Najbliższe 2-3 lata organizacja poświęci na praktyczne utrwalanie tych postaw w organizacji.



Matryca postaw menedżerskich w PLP S.A. w Pile

	ZACZYNAM	DALEJ BĘDĘ	PRZESTAJĘ
Zaangażowanie / Pozytywne nastawienie	Dostrzegać i doceniać nawet małe sukcesy mojego zespołu	Angażować się w realizację powierzonych mi zadań oraz pracę z moim zespołem	Narzekać i obarczać winą moich pracowników za niepowodzenia naszych działań
Otwarta komunikacja / Budowanie zaufania	Mówić przełożonym i współpracownikom wprost, co myślę i czuję: być otwartym na odmienne niż moje opinie i punkty widzenia	Wspierać pracowników i być z nimi – szczególnie w trudnych sytuacjach	Krytykować sposób pracy lub zachowania moich pracowników w obecności innych osób
Respektowanie zasad / Spójność	Traktować wszystkich z szacunkiem, zgodnie z obowiązującymi w firmie normami i zasadami	Postępować zgodnie z moimi deklaracjami	Tolerować niekonstrukttywne zachowania i nieetyczne sytuacje w moim zespole
Innowacyjność / Nastawienie na współpracę	Wymieniać się pomysłami i doświadczeniami z pracownikami z innych działów i zakładów	Zachęcać moich pracowników do zgłaszania pomysłów i szukania lepszych rozwiązań	Koncentrować się na błędach i potknięciach pracowników innych działów i zakładów
Wspieranie rozwoju pracownika	Lepiej rozpoznawać talenty moich pracowników – ich mocne i słabe strony, kierując ich do zadań zgodnych z ich predyspozycjami	Wspierać pracowników w realizacji planu rozwoju, udzielając im regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej	Utrudniać pracownikom rozwój karierę zawodową poza swoim działem, powołując się na bieżące priorytety

Rysunek 28. Matryca postaw menedżerskich w Philips Lighting (Pila)

Źródło: Kontakt nr 59(2008), s. 3

Matryca podzielona została na cztery kolumny – w pierwszej zaprezentowano główne cele zmiany stylu kierowania – budowę zaangażowania, wspieranie rozwoju pracownika, otwartą komunikację, respektowanie zasad, innowacyjność i nastawienie na współpracę. W drugiej kolumnie umieszczono postawy jakie powinny zostać zapoczątkowane przez kadrę kierowniczą – takie jak między innymi: dostrzeganie i docenianie nawet małych sukcesów zespołu, rozpoznawanie talentów pracowników – ich mocnych i słabych stron, promowanie otwartości na odmienne opinie i punkty widzenia. W kolejnej kolumnie wyszczególniono postawy jakie menedżer miał nadal promować – np. angażować się w realizację zadań wraz z zespołem, postępować zgodnie z deklaracjami czy wspierać pracowników w realizacji planów rozwoju. Ostatnia kolumna poświęcona była postawom nie akceptowanym przez organizację, które miały zostać zaprzestane przez kierowników – w tym koncentrowanie się na błędach i potknięciach, krytykowanie sposobu pracy pracowników w obecności osób trzecich czy tolerowanie niekonstruktywnych i nieetycznych zachowań.

Wszyscy managerowie otrzymali matrycę w prezencie, została ona wydrukowana i rozpowszechniona we wszystkich zakładach, a także zaprezentowana w gazetce zakładowej.

Kultura organizacyjna Philips Lighting w Polsce trzykrotnie podlegała ocenie - w latach 2000, 2003 oraz 2006. Wszystkie badania dokonane zostały w oparciu o model wartości konkurujących R.E. Quinn'a i K.S. Cameron'a tzw. *Competing Values Framework*, który powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji. Badaniem objęci byli wszyscy pracownicy Philips Lighting w Polsce. Każdy z nich anonimowo wypełniał ankietę, w której określał bieżący oraz pożądany stan organizacji.

W wyniku samooceny stwierdzono, że dominującym typem kultury organizacyjnej była kultura hierarchiczna, charakteryzująca się: koordynacją, systemem kontroli i zarządzaniem zmianami. Charakteryzowała się ona takimi atrybutami, jak: zasady, specjalizacja i hierarchia. Ze względu na względną stałość warunków zewnętrznych możliwym stało się integrowanie oraz koordynowanie zadań, a także utrzymywanie pracowników pod stałą kontrolą. Kultura hierarchiczna pozwalała zapewnić bezpieczeństwo i stabilizację. Analizując komentarze

prezentujące wyniki badania, wybór kultury hierarchicznej tłumaczono, jako wynik zmieniającej się sytuacji przedsiębiorstwa, w którym po okresie prywatyzacji i restrukturyzacji, doszło do bardzo intensywnego rozwoju i wzrostu produkcji. Zarządzanie tym wzrostem i zmianami, wymagało wprowadzenia wielu systemów kontroli oraz systemu jakości (ISO 9000 itp.).

Kultura hierarchiczna gwarantowała wytwarzanie wysoce jednorodnych, niezmiennych produktów i usług w sposób maksymalnie efektywny. Philips Lighting w Polsce w tym czasie był miejscem w wysokim stopniu sformalizowanym i zhierarchizowanym. To głównie procedury bardzo szczegółowo opisywały działania pracowników. Z czasem dokumentację zaczęto upraszczać, choć przysparzało to sporo trudu. Pracownicy bowiem przyzwyczaili się do bardzo dokładnych opisów wykonywanych czynności. W kulturze hierarchicznej ważne było utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji, dążono do trwałości, przewidywalności i efektywności, której gwarancją były regulaminy i przepisy.

W 2003 r. dokonano ponownej analizy i stwierdzono, że pod wpływem planów i działań naprawczych kultura organizacyjna zmieniła się w pożądanym kierunku - kultury rynkowej i klanu. Elementy obu kultur były widoczne zwłaszcza w organizacji sprzedaży. Uznano jednak, że są one zbyt mało widoczne w pozostałych organizacjach dlatego zdefiniowano plan rozwoju kompetencji i zachowań, które miały wspierać rozwój kultury rynkowej, opartej na realizacji zadań, konkurencyjności oraz osiąganiu wymiernych celów. Miarą sukcesu przedsiębiorstwa miał stać się udział w rynku, oferowanie produktów po konkurencyjnych cenach oraz sukces. Dużą uwagę skierowano także na rozwój kultury klanu, opartej na lojalności pracowników, ich zaangażowaniu, której miarą sukcesu był rozwój osobisty zatrudnionych. Dlatego w swoich działaniach zwrócono uwagę na poprawę zarządzania rozwojem pracowników¹⁴⁷. Co prawda, w Philips Lighting stosunkowo wcześniej wdrożono systemy oceny pracowników oraz rozwoju kadry kierowniczej (management development). Bazując na nich, rozwinięto bardzo intensywny program szkoleń, obejmujący wszystkich pracowników. Wyraźną poprawę stwierdzono w zakresie promowania pracy zespołowej. Ten pozytywny trend był wynikiem wdrażania

¹⁴⁷ Materiały własne PLP S.A.

zdefiniowanej dla całego koncernu Philips strategii BEST. Badanie kultury organizacyjnej z 2003 r. potwierdziły niski poziom zarządzania stosunkami międzyludzkimi, zwłaszcza w zakresie: ogólnej atmosfery w pracy, zadowolenia pracowników, systemu pochwał itd. Stąd zdefiniowano szeroki plan poprawy w tym zakresie, który zakładał: zmianę (ewolucję) stylu kierowania (zwłaszcza przez menedżerów średniego i niskiego szczebla), podniesienie jakości pracy działu personalnego, wprowadzenie systemu nagród i pochwał (zwłaszcza niematerialnych), poprawę komunikacji w firmie i w ramach poszczególnych działów.

Wnioskiem kończącym badania było, aby firmy coraz bardziej odchodziły od wielu elementów kultury hierarchicznej oraz podążały jednocześnie w trzech kierunkach (gdyż wszystkie kultury wzajemnie na siebie oddziaływały) tzn: kultury rynkowej, adhokracji i klanu. Proces ten wspierany był przez następujące czynniki¹⁴⁸:

1. zewnętrzne (globalizację i zaostrzenie konkurencji, coraz szybszy cykl życia produktów (zwłaszcza w elektronice oświetleniowej), rosnącą siłę dystrybucji i oczekiwań klientów, szybką proliferację e-businessu, zwiększające się zapotrzebowanie na wysoko kwalifikowanych pracowników).
2. wewnętrzne (decentralizację oraz samodzielność menedżerów, zespołów i pracowników, wzrost produkcji wyrobów high-tech, wzrost kwalifikacji pracowników, ich samodzielności i identyfikacji z firmą, dalszą dywersyfikację działalności firmy - rozszerzenie działalności marketingowej i handlowej, rozwój działalności z zakresu badań i rozwoju, wdrażanie nowoczesnych rozwiązań z dziedziny informatyki i e-businessu).

Sterowanie rozwojem firmy i jej kulturą wymagało również nowego typu przywództwa oraz kierowania i zarządzania firmą.

3.4. Rozwój pracowników

Rozwój pracownika jest ciągłym procesem pozyskiwania cennych dla firmy kompetencji (wiedzy), które wykorzystywane są do rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów organizacji. Dlatego jednym z celów strategicznych sformułowanych w strategii rozwoju zasobów ludzkich dla Philips Lighting w Polsce

¹⁴⁸ Materiały własne PLP S.A. przygotowane do konkursu „Inwestor w Kapitał Ludzki”

był rozwój wiedzy i kompetencji, pozwalający na uzyskanie długoterminowej przewagi konkurencyjnej¹⁴⁹. Dlatego przedsiębiorstwa Philips Lighting przygotowały mapę procesu formułowania strategii rozwoju pracowników.

Mapa ta składała się z trzech części - pierwszą stanowiły informacje tzw. „wejściowe”, druga część przedstawiała kolejne etapy procesu, zaś trzecia prezentowała dokumenty tzw. „wyjściowe” stanowiące rezultat podjętych działań.

Podstawą do sformułowania strategii była analiza środowiska zewnętrznego - rynku pracy¹⁵⁰, dostępność wykwalifikowanej kadry, programów kształcenia funkcjonujących na uczelniach oraz ofert firm szkoleniowych. W analizie brano pod uwagę także konkurencję w regionie/kraju oraz planowane prognozy rozwojowe. Z kolei w trakcie analizowania środowiska wewnętrznego dokonywano przeglądu: stanu i struktury zatrudnienia, potencjału kadrowego i kwalifikacyjnego, polityki szkoleniowej i zatrudnienia, planów zatrudnienia oraz wdrażanych nowych technik i technologii.

Na tej podstawie przeprowadzano analizę zapotrzebowania na pracowników wg. struktury kwalifikacyjno-zawodowej, której efektem było przygotowanie planów zapotrzebowania na zatrudnienie. W ramach tego opracowania przedsiębiorstwa dokonywały opisów stanowisk, profili kompetencji oraz matryc umiejętności. Dzięki temu firmy mogły dokonywać weryfikacji stanowisk pracy pod kątem zgodności z potrzebami oraz analizy możliwości ich rekrutacji. Efektem porównania tych dwóch rodzajów danych były tworzone plany sukcesji oraz redefiniowanie profili stanowisk, a następnie analiza poziomu kwalifikacji i potencjału rozwojowego pod kątem możliwości ich dostosowania do potrzeb wynikających ze strategii rozwojowej przedsiębiorstwa.

Integralną częścią strategii była analiza potrzeb szkoleniowych oraz określenie na ile było możliwe dostosowanie kwalifikacji obecnych pracowników do potrzeb strategicznych oraz na ile wystąpiła potrzeba uzupełniania lub wymiany stanu zatrudnienia i zaspokojenia aspiracji pracowników. Na tej podstawie wyznaczano

¹⁴⁹ Proces formułowania strategii rozwoju pracowników przedsiębiorstwach Philips Lighting w Polsce został zaprezentowany w załącznikach pracy.

¹⁵⁰ Materiały własne przygotowane do rankingu Złote Firmy Wielkopolski, organizowanego przez Głos Wielkopolski.

standardy kwalifikacji, w jakie powinni być wyposażeni pracownicy oraz dokonywano porównania z programami realizowanymi w systemie edukacji szkolnej. Na tym etapie zwracano bardzo dużą uwagę na utrzymanie zatrudnienia. Dlatego organizacja dbała o zapewnienie powszechnej dostępności wiedzy o strategii firmy w zakresie potrzeb kompetencyjnych, polityki szkoleń oraz dostępnych programów szkoleniowych.

Rozwój pracownika realizowany był poprzez: uczenie się w pracy, szkolenia indywidualne, udział w projektach, zadania indywidualne lub zespołowe. Wszystkie szkolenia w których uczestniczyli pracownicy były sprawdzane pod względem skuteczności poprzez stosowane testy oraz ankiety ewaluacyjne wg poziomów (reakcji, wiedzy, zachowań, wartości dodanej dla firmy). Uzyskiwane rezultaty były weryfikowane pod względem efektywności z wykorzystaniem wskaźnika PST.

W realizacji strategii rozwoju pracowników ważną rolę odgrywały wypracowane dwie kategorie ścieżek karier:

- a) ścieżki rozwoju menedżerskiego,
- b) ścieżki rozwoju funkcjonalnego.

W kształceniu przyszłych i obecnych menedżerów Philips Lighting odwoływał się do funkcjonującego w firmie modelu kompetencji przywódczych (Philips Leadership Competencies). Model ten precyzyjnie opisywał 6 kluczowych (w ocenie organizacji) kompetencji, które przedstawiały idealnego przywódcę w organizacji biznesowej. Model kompetencji przywódczych używany był w Philipsie od 10 lat, co pozwoliło na ukształtowanie już określonych standardów - unifikację oczekiwanych profili kompetencyjnych, procesów pomiaru oraz rozwoju tych kompetencji poprzez różne działania (rekrutacyjny wywiad ustrukturyzowany, modele oceny – tradycyjny i 360 stopni, tworzenie planów samorozwoju, struktura szkoleń, programy rotacji oraz uczestnictwa w przełomowych projektach).

Kompetencje przywódcze Philipsa definiowały cztery poziomy zaawansowania w rozwoju menedżerskim: od „początkującego” do „wyznaczającego standardy”. Dla każdego stanowiska menedżerskiego określono właściwy poziom wymagań kompetencyjnych, co pozwalało osobom zajmującym te stanowiska na precyzyjną ocenę ewentualnego odchylenia kompetencyjnego (posiadany poziom kompetencji vs.

wymagany poziom kompetencji). Każdemu poziomowi kompetencyjnemu przypisane zostały określone bloki szkoleniowe, pozwalające na pozyskanie wymaganych umiejętności. Powyższe ustalenia stanowiły podstawę do zintensyfikowania wysiłków, dotyczących pełnego wdrożenia infrastruktury w zakresie kompetencji przywódczych (w efekcie tego od 2001 roku realizowany był ogólnopolski program Development Center dla młodych talentów w Philipsie, utworzono centralną ewidencję talentów na poziomie kraju, uruchomiono kolejne systemy wsparcia dla tej grupy, takie jak: możliwość korzystania z coachingu, prowadzonego przez kluczowych menedżerów).

Mając do czynienia z różnymi grupami funkcjonalnymi, z których najliczniejszą była grupa inżynierów (500 pracowników), specjalistów zarządzających łańcuchem dostaw (200 pracowników) oraz finansistów (70 pracowników), stworzono uniwersalny zestaw podstawowych wymagań, pozwalających na doskonalenie kompetencji funkcjonalnych na 4 poziomach: asystenta, oficera, specjalisty i wreszcie starszego specjalisty.

Asystent był pierwszym z poziomów doskonalenia kompetencji funkcjonalnych, przypadającym na okres adaptacyjny. Osoba zatrudniona na tym stanowisku musiała spełniać podstawowe warunki w zakresie wykształcenia (co najmniej studia licencjackie lub inżynierskie) oraz charakteryzować się dobrym poziomem znajomości języka angielskiego. Asystent mógł posiadać minimalne doświadczenie zawodowe poza Philipsem (do 12 m-cy). W trakcie procesu wdrożenia asystenta wymagano, aby taki pracownik zapoznał się z organizacją (działem, zakładem, firmą), poznał podstawowe narzędzia pracy oraz procesów organizacyjnych oraz wymagania określone zakresem obowiązków. Asystent miał za zadanie wykonywanie podstawowych prac przy wsparciu bardziej doświadczonego pracownika, uczestniczył w projektach działowych / zakładowych w roli członka zespołu, a także realizował powierzone zadania na poziomie akceptowalnym. Asystent charakteryzował się ograniczonymi umiejętnościami oraz wiedzą funkcjonalną, która nie pokrywała się z wymaganiami. Pracownik aby awansować na wyższe stanowisko musiał charakteryzować się proaktywną postawą w zakresie samorozwoju i podnosić swoje kompetencje. Poza tym powinien utrzymywać poprawne relacje z przełożonym i współpracownikami.

Drugim poziomem doskonalenia kompetencji funkcjonalnych był okres rozwoju i pozyskiwania podstawowych kompetencji jako oficer. Mogła nim zostać osoba posiadająca wyższe wykształcenie, posługująca się językiem angielskim, o stażu poza firmą od 3 lat. Do kluczowych wymagań na takim stanowisku zaliczano w pełni pozyskaną wiedzę dotyczącą: własnego działu / zakładu / firmy, narzędzi pracy oraz procesów organizacyjnych, samodzielne wykonywanie wszystkich zadań, wskazanych w zakresie obowiązków, realizowanie powierzonych zadań na poziomie w pełni spełniającym oczekiwania oraz udział w projektach działowych / zakładowych / przedsiębiorstwa w roli członka zespołu. Oficerowie charakteryzowali się rozpoznawalną wiedzą funkcjonalną, pro-aktywną postawą w zakresie samorozwoju i podnoszeniu swoich kompetencji, zadowolającą postawą społeczną – wyrażającą się w utrzymywaniu poprawnych relacji z otoczeniem, efektywnej pracy zespołowej, zachowaniu zgodnym z wartościami Philipsa / GBP.

Kolejny etap doskonalenia kompetencji funkcjonalnych był okresem pełnego wykorzystania pozyskanych umiejętności na stanowisku specjalisty. Mogła nią zostać osoba z wyższym wykształceniem o biegłej znajomości języka angielskiego, posiadająca szersze doświadczenie zawodowe zdobyte w firmie lub poza nią (powyżej 4 lat). Od specjalistów w Philipsie wymagano samodzielnego wykonywania wszystkich zadań, wskazanych w zakresie obowiązków oraz podejmowania zadań wykraczający poza ten zakres, realizowanie powierzonych zadań na poziomie w pełni spełniającym oczekiwania oraz aktywny udział w projektach działowych / zakładowych w roli członka lub lidera zespołu. Specjaliści pokrywali swoją wiedzą i umiejętnościami wszystkie kluczowe procesy w danej funkcji, w wybranych obszarach posiadali wiedzę i umiejętności krytyczne dla firmy. Charakteryzowali się proaktywną postawą w zakresie samo rozwoju, podnosili swoje kompetencje oraz utrzymywali poprawne relacje z otoczeniem, efektywnie prowadząc pracę zespołową, dzieląc się wiedzą i doświadczeniem, zachowując się zgodnie z wartościami Philipsa / GBP, często pełniąc rolę wprowadzającego / coacha dla mniej doświadczonych pracowników.

Najwyższym poziomem doskonalenia kompetencji funkcjonalnych był starszy specjalista. Pełniąc taką funkcję osoba budowała pozycję eksperta lub funkcjonalnego

lidera. Aby nim zostać pracownik musiał spełniać wszystkie wymogi formalne co do wykształcenia i biegłej znajomości języka angielskiego oraz posiadać bogate i szerokie doświadczenie zawodowe zdobyte w firmie lub poza nią (7 i więcej lat stażu pracy).

Wśród kluczowych wymagań Philips wskazywał przede wszystkim na dobrą znajomość środowiska korporacyjnego, rozpoznawalność w relacjach międzynarodowych, samodzielność w wykonywaniu wszystkich zadań wskazanych w zakresie obowiązków oraz podejmowanie zadań spoza własnego zakresu obowiązków, realizację powierzonych zadań na poziomie przekraczającym oczekiwany standard. Starszy specjalista uczestniczył w projektach strategicznych / kluczowych dla organizacji w roli lidera projektu lub podprojektu, efektywnie współpracował z innymi pracownikami - pełniąc rolę wprowadzającego / coacha / mentora dla mniej doświadczonych pracowników, koordynował i nadzorował od strony merytorycznej pracę mniejszych grup pracowników.

Kluczowymi atrybutami rozwoju zawodowego w ramach ścieżki funkcjonalnej były następujące elementy: wiedza techniczna (charakterystyczna dla danej funkcji), efektywność w zakresie powierzonych zadań, uczestnictwo w projektach, nastawienie na rozwój i pozyskiwanie nowych kompetencji, przekazywanie wiedzy innym, właściwa praca zespołowa.

Ocena najważniejszego elementu wiedzy technicznej następowała przy wykorzystaniu matrycy wiedzy technicznej. Poziom kompetencji pracowników był regularnie oceniany w stosunku do wymagań, a ocena kończyła się zdefiniowaniem działań rozwojowych dla pracownika, umieszczanych w tzw. indywidualnym planie rozwoju. Wsparciem w takich działaniach były zdefiniowane wcześniej, określone kategorie szkoleń, pozwalających na rozwój w ramach danej funkcji.

Na poziomie całej organizacji dokonywano regularnej oceny rozwoju kompetencji – w ramach systemu Zrównoważonych Kart Wyników, co pozwalało na ciągłe śledzenie jakości wysiłków w tym obszarze i reagowanie na pojawiające się odchylenia.

Integralną częścią rozwoju pracowników były szkolenia. Rocznie uczestniczyło w nich ponad 4 000 osób (tylko w Pile), którzy łącznie spędzili na szkoleniach w 2007 roku 35 tys. godzin. W szkoleniach uczestniczyli zarówno pracownicy produkcyjni

(np. operatorzy), pracownicy administracji, inżynierowie i kadra kierownicza. W 2008 roku plan zakładał 1.594 pozycji szkoleniowych, a ich liczba z roku na rok wzrastała. Szkolenia prowadzone były zarówno w oparciu o kształcenie wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Część zajęć odbywała się na terenie firmy, gdzie często osobami szkolącymi byli doświadczeni pracownicy Philipsa. Na szkolenia zewnętrzne delegowano pracowników poza firmę, nawet do tak odległych miejsc, jak Hong-Kong (szkolenia Black Beltów). Ponadto ponad 100 osób poszerzało swoją wiedzę w szkołach średnich i na uczelniach wyższych, odbywając studia, studia podyplomowe i doktoranckie. Szczególny nacisk kładziono na podnoszenie stopnia znajomości języków obcych – na zajęcia językowe uczęszczało co roku ok. 300 osób. Nowością były szkolenia oferowane pracownikom koncernu według tego samego standardu (Generic Core Curricula) przy wykorzystaniu technologii e-learning.

W dobie globalizacji przenoszenie linii produkcyjnych do krajów o niższych kosztach pracy staje się coraz bardziej powszechne. Kompetencji pracowników w taki sposób przenieść nie można, wobec czego w tym czynniku upatrywano osiągnięcie przewagi nad konkurencją wewnątrz Philipsa. Zbudowanie kompetencji było także wymogiem stawianym przez kierownictwo sektora oświetlenia, które od tego czynnika uzależniało rozwój i kolejne inwestycje w polskie zakłady Philips Lighting.

3.5 Od ISO do BEST – etapy wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością w Philips Lighting w Polsce

Wdrażanie kompleksowego systemu zarządzania jakością rozpoczęło się w przedsiębiorstwach Philips Lighting w Polsce wraz z przejęciem fabryk od polskiego rządu na początku lat dziewięćdziesiątych. We wszystkich fabrykach Philipsa wdrażanie systemu kompleksowego zarządzania jakością przebiegało wg. określonych standardów¹⁵¹. Były to:

- system zarządzania jakością oparty o wymagania norm ISO (początkowo były to ISO 9002, ISO 9001, zastąpione później przez ISO 9001:2000, ISO 14001, KEMA 18001- obecnie PN –N 18001)
- Philips Quality Award PQA-90 (Nagroda Jakości Philipsa)
- Program Business Excellence through Speed and Teamwork BEST – Doskonałość w Biznesie dzięki Szybkości i Pracy Zespołowej, którego częścią był Philips Business Excellence – program oparty na metodologii i założeniach Europejskiej Nagrody Jakości.



Rysunek 29. Kompleksowe zarządzanie jakością w fabrykach Philipsa w Polsce

Źródło: materiały własne Philips Lighting

Wdrażanie norm ISO rozpoczęto od sfery produkcyjnej, a pierwszą organizacją Philipsa w Polsce, która wdrażała ISO 9002 był Philips Lighting Poland S.A. w Pile.

¹⁵¹ Ogólne omówienie zasad wdrażania kolejnych etapów zostało omówione w rozdziale III

Zarząd firmy już w dwa lata po prywatyzacji, w maju 1993 roku podjął decyzję o rozpoczęciu działań mających na celu uzyskanie certyfikatu ISO 9002¹⁵². W ciągu zaledwie roku stworzono system zapewnienia jakości produkcji żarówek, świetlówek liniowych, lamp energooszczędnych oraz półfabrykatów szklanych i metalowych zgodny z wymaganiami normy. Było to możliwe dzięki powołaniu komitetów wdrożeniowych w skali całego przedsiębiorstwa oraz na szczeblu poszczególnych zakładów produkcyjnych. W modyfikacji dokumentacji, stworzeniu instytucji wewnętrznych audytów, systemu szkolenia pomagali specjaliści z centrali Philips Lighting. Wdrażanie ISO następowało zgodnie z zasadą- „pisz co robisz, rób co jest napisane”. Trudności we wdrażaniu systemu wynikały głównie z dużej presji czasowej.

W połowie czerwca dwóch holenderskich audytorów z holenderskiej firmy KEMA (audytowała wszystkie fabryki Philips Lighting) przez dwa tygodnie oceniało zgodność systemu zapewnienia jakości z wymaganiami normy ISO 9002, łącznie kontrolując blisko 500 aktywności, z których 95% uzyskało wynik pozytywny. Dla reszty podjęto natychmiastowe działania naprawcze, których rezultat audytorzy ocenili jeszcze w trakcie pobytu w Pile. Po certyfikacji części produkcyjnej kierownictwo firmy podjęło decyzję o rozszerzeniu systemu ISO 9002 na sfery: sektora handlowego, utrzymania ruchu, produkcji opraw oświetleniowych, logistyki i kadr¹⁵³. W tym samym czasie sektor finansowo-księgowy przygotowywał się do oceny pod kątem zgodności z wymaganiami ISO 9001. Doradcami, którzy pomagali w tym procesie byli Holendrzy, którzy zdobyli doświadczenie w trakcie certyfikacji we własnych organizacjach. Wdrożenie ISO w wymienionych sektorach rozpoczęto od wyznaczenia i przeszkolenia w Holandii liderów z poszczególnych organizacji. Oprócz liderów szkoleniami objęci byli co-audytorzy, wyznaczeni z poszczególnych jednostek oraz kadra kierownicza.

W trakcie wdrażania systemu ISO bardzo duży nacisk położono na komunikację, dlatego regularnie organizowano spotkania z załogą, drukowano artykuły

¹⁵²E. Lewiński, *ISO 9002 już jest nasze*, Kontakt (1994) nr 6, s 1-2

¹⁵³ E. Lewiński, *ISO 9002 - nowe decyzje*, Kontakt (1994) nr 7, s.11

w zakładowym kwartalniku „Kontakt” oraz przygotowano specjalną broszurę o wdrażaniu ISO 9002 w firmie.

Od września 1994 roku organizacja handlowa Philips Lighting Poland rozpoczęła wdrażanie systemu opartego na normie ISO 9001¹⁵⁴. Normę tę wprowadzano ze względu na usługę projektowania oświetlenia, która była świadczona przez dział projektów oświetleniowych, wchodzący w skład organizacji handlowej, co nie mogło być uwzględnione z powodów formalnych w systemie ISO 9002. Praca nad implementacją ISO 9001 wiązała się z przygotowaniem dokumentacji systemu – procedur i instrukcji, książki jakości, książek działowych. Informacja o ISO 9001 trafiła także do pracowników organizacji handlowej dzięki regularnym spotkaniom i rozmowom z pracownikami oraz broszurze, która w przystępny, lekko humorystyczny sposób wyjaśniała podstawowe paragrafy i założenia ISO. Kolejnym etapem było przeszkolenie 8 audytorów wewnętrznych, którzy później kontrolowali funkcjonowanie organizacji handlowej na zgodność z wymogami normy ISO 9001. Do maja 1995 roku stworzono również formalny opis sposobu pracy w poszczególnych działach organizacji handlowej.

Przed audytem zewnętrznym organizacja była sprawdzana przez przedstawicieli holenderskiego Philipsa, po to, aby wykryć niedociągnięcia, służyć radą w ich usunięciu. Po tej wizycie organizacja handlowa miała trzy miesiące na ostateczne poprawki przed planowanym audytem. Odbył się on w październiku 1995 roku i zakończył przyznaniem certyfikatu.

Nie wszystkie organizacje Philipsa bezproblemowo poradziły sobie z wdrażaniem systemu zarządzania zgodnego z wymaganiami ISO – zakład opraw oświetleniowych był dwukrotnie audytowany¹⁵⁵.

Po wdrożeniu ISO przez zakłady produkcyjne system wprowadzany był w działach serwisowych. Zakład utrzymania ruchu oraz dział zaopatrzenia otrzymał świadectwo ISO 9002 w październiku 1995 roku, biuro zarządu w kwietniu 1996 roku, a pion finansowo-księgowy w kwietniu 1997 roku. Jako ostatni system ISO 9001 wdrożono w Dziale Rozwoju Lamp Wyładowczych (1999).

¹⁵⁴ A. Poćwiardowski, *Dobrze być wśród najlepszych*, Kontakt (1994) nr 7, s.11

¹⁵⁵ E. Lewiński, *Na stromej ścieżce jakości*, Kontakt (1996) nr 12, s. 10

Już w momencie otrzymania certyfikatu ISO 9002 (1994 r.) zarząd Philips Lighting Poland podjął decyzję o wdrażaniu kolejnego stopnia doskonalenia jakości organizacji – Philips Quality Award.

Wśród pozostałych fabryk Philipsa w Polsce prawie wszystkie rozpoczęły swoje przygotowania do wdrażania systemów ISO dopiero po przejęciu przez koncern. Wyjątkiem było przedsiębiorstwo w Pabianicach, które już w 1993 z sukcesem wprowadziło ISO 9002. (przed przejęciem przez Philipsa). Firmą certyfikującą był niemiecki TÜV, wszystkich zaś pozostałych zakładów produkcyjnych holenderska KEMA. Zestawienie przyznanych wszystkim organizacjom Philipsa w Polsce certyfikatów ISO prezentuje poniższa tabela.

Tabela 12. Zestawienie certyfikatów przyznanych jednostkom Philipsa w Polsce (stan na dzień 20.04. 2005)

Grupa Produktowa	Nazwa jednostki	Rodzaj certyfikatu	Rok przyznania	Firma certyfikująca
Oświetlenie	Philips Lighting Poland S.A.- Piła	ISO 9002 ISO 9001 ISO 9001:2000 ISO 14001 KEMA 18001	1994 1995 2001 1998 1999	KEMA KEMA KEMA KEMA KEMA
	Philips Lighting Farel Mazury Kętrzyn	ISO 9001 ISO 9002 ISO 9001:2000 ISO 14001 ISO 18001	1997 1998 2002 1998 2001	KEMA KEMA KEMA KEMA KEMA
	Philips Lighting Bielsko	ISO 9001 ISO 9001:2000 ISO 14001 ISO 18001	1997 2003 1999 2001	KEMA KEMA KEMA KEMA
	Philips Lighting Pabianice	Prod. żarówek ISO 9001 ISO 9001:2000 ISO 14001 ISO 18001 Prod. oświetlenia samochodowego ISO /TS/16949:2000 ISO 14001 ISO 18001 ISO/TS/...- norma dot. tylko oświetlenia samochodowego	1993 2003 1999 2002 2003 1999 2002	TÜV TÜV TÜV TÜV TÜV TÜV TÜV
Elektronika Użytkowa	Philips Consumer Electronics Industries Kwidzyn	ISO 9001 ISO 9001:2000 ISO 14001	1998 2002 1999	KEMA KEMA KEMA
Sprzęt AGD	Philips DAP Industries Poland Białystok	ISO 9001:2000	2001	KEMA
Inne	Silicon &Software Systems Poland Wrocław	ISO 9001: 2000	2002	SGS
	Philips Polska - Warszawa	ISO 9001 ISO 9001:2000	1997 2003	KEMA KEMA

Źródło: opracowanie własne

Najwcześniej w organizacjach były wdrażane systemy zgodne z wymaganiami ISO 9001 i ISO 9002. Dopiero po ich wdrożeniu w przedsiębiorstwach Philipsa w Polsce wprowadzano system zarządzania zgodny z wymaganiami ISO 14001 i KEMA (PN-N) 18001.

Philips Lighting B.V. przejmując polskie przedsiębiorstwa zobowiązał się w umowach prywatyzacyjnych do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko (firmy miały problemy z odpadami i niejednokrotnie płaciły kary za zanieczyszczenia). Takie podejście Philips Lighting zgodne było z zasadami obowiązującymi w całym koncernie i opublikowane zostało w dokumencie zatytułowanym: „Polityka Philipsa w dziedzinie ochrony środowiska”¹⁵⁶. Ochrona środowiska naturalnego została w nim nazwana integralnym składnikiem działalności produkcyjno-handlowej organizacji Philips na świecie, a wszystkie przedsiębiorstwa wchodzące w jego skład zobowiązane zostały do traktowania spraw ochrony środowiska za kluczowe dla swojej działalności. W Polityce określone zostały również główne zasady, którymi powinny kierować się organizacje Philipsa. Były to ¹⁵⁷ :

- przeciwdziałanie zanieczyszczeniom środowiska naturalnego powinno rozpoczynać się od źródeł, gdyż tylko takie działanie jest w pełni efektywne,
- wprowadzenie coraz to bardziej ulepszonych rozwiązań w zakresie ochrony środowiska, który daje szansę eko-rozwoju i stopniowo wytycza drogę dla przetrwania przyszłych pokoleń,
- uwzględnianie wszystkich aspektów oddziaływania firm na środowisko,
- współdziałanie jednostek organizacyjnych Philipsa ze specjalistycznymi organizacjami zewnętrznymi dla stworzenia systemu odzysku materiałów,
- ścisła współpraca z władzami zarządzającymi ochroną środowiska.

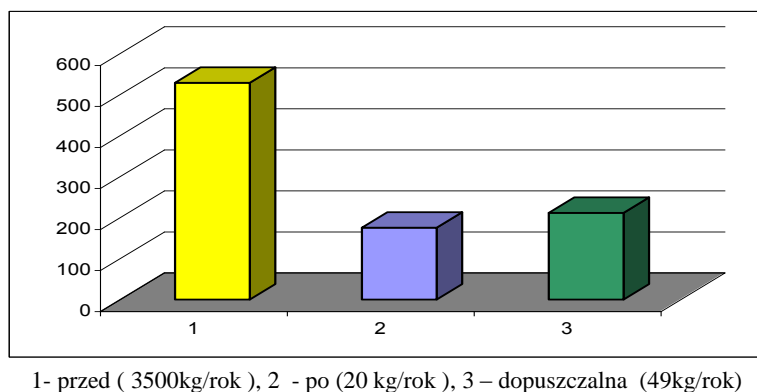
Oprócz powyższych zasad i deklaracji wszystkie przedsiębiorstwa Philipsa na świecie zostały zobowiązane do wprowadzenia w swoich organizacjach systemu zarządzania środowiskiem do 1999 r.

W momencie przejęcia Philips Lighting Poland w Pile przez Philips Lighting B.V. z Holandii firma nie posiadała decyzji o dopuszczalnej emisji zanieczyszczeń do

¹⁵⁶ Materiały własne Royal Philips Electronics

¹⁵⁷ *Broszura informacyjna o Philips Lighting Poland S.A.*, 2006, s.17-18.

atmosfer, kotłownia zakładowa nie spełniała wymagań polskich przepisów w zakresie emisji zanieczyszczeń do powietrza, notowano także dużą emisję tlenków azotu powstających w trakcie procesu trawienia skrętek. Nie rozwiązano również sposobu postępowania z odpadami po neutralizacji ścieków potrawiennych, niewłaściwa była gospodarka odpadami przemysłowymi oraz za dużą ilość odpadów składowano na wysypisku miejskim w Kłodzie, a zbyt mało odpadów wykorzystywano gospodarczo. Działania podjęte na rzecz poprawy stanu środowiska miały różny charakter - były to zarówno inwestycje w infrastrukturę przemysłową, jak również działania na rzecz proekologicznej restrukturyzacji procesów technologicznych w firmie. Jedną z pierwszych inwestycji było zainstalowanie urządzenia do trawienia skrętek, którą zakupiono w szwajcarskiej firmie „Falma”. Dzięki niemu uzyskano bardzo wysoki stopień neutralizacji tlenków azotu emitowanych do atmosfery w stosunku do poprzednio stosowanej technologii. Dodatkowo inwestycja ta pozwoliła na odzyskiwanie kwasu siarkowego i azotowego oraz trójtlenku molibdenu.

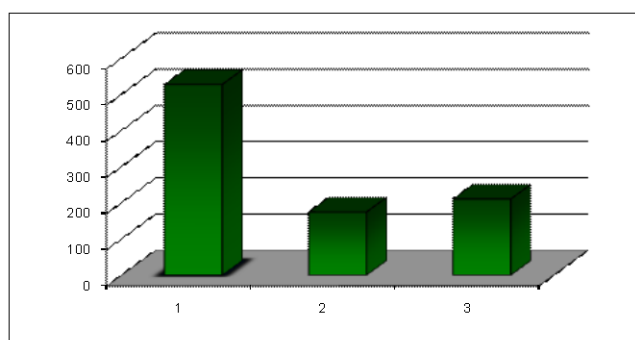


Rysunek 30. Emisja tlenków azotu po zastosowaniu urządzeń do trawienia skrętek

Źródło: Ochrona środowiska w Philips Lighting Poland S.A. Axel Studio, Poznań 1998 s.14

Kolejnym krokiem wdrażania systemu zarządzania środowiskiem w Philips Lighting Poland S.A. była zmiana konstrukcji obu wanień szklarskich poprzez zastąpienie systemu opalania z powietrzno-gazowego na tlenowo-

gazowy, co pozwoliło na obniżenie emisji tlenków azotu.



1- przed (528 ton/kg), 2- po (175 ton/kg), 3-dopuszczalna (211 ton/kg)

Rysunek 31. Emisja tlenków azotu po modernizacji wanny szklarskiej

Źródło: Ochrona środowiska w Philips Lighting Poland S.A. Axel Studio Poznań 1998 s.17

Zmodernizowano również stację demineralizacji wody i neutralizator ścieków - co poprawiło ochronę gleby i wód podziemnych przed skażeniami substancjami chemicznymi. Wykonano też specjalny mogilnik na stłuczkę szklaną. W ramach działań proekologicznych otworzono także linię do neutralizacji świetlówek. Zgodnie z dyrektywą koncernu, z początkiem 1995 r., zaprzestano stosowanie w procesach produkcyjnych substancji uszkadzających warstwę ozonową – trójchloroetylenu i chlorku metylenu. W efekcie wyeliminowane zostało zużycie tych substancji oraz ich emisja do atmosfery. Znacznemu zwiększeniu uległo wykorzystanie odpadów poprodukcyjnych. W 1993 r. gospodarczo wykorzystywano 73%, zaś od 1994 r. ponad 99%. I tak np. wapno osadowe, powstające z neutralizacji ścieków z matowanego szkła znalazło zastosowanie jako jeden ze składników nawozu mineralnego (AGROCAL) przez firmę EKO-DOM z Łomży. Wśród działań proekologicznych o znaczeniu wykraczającym poza teren firmy na uwagę zasługiwała m.in.:

- neutralizacja świetlówek – zgodnie z umową o współpracy z Hydrobudową Mikołów, poprzez sieć dystrybutorów zbierano zużyte świetłówki, a następnie utylizowane z użyciem specjalistycznych maszyn,
- produkcja energooszczędnych (80% oszczędności energii), charakteryzujących się niską energochłonnością i piętnastokrotnie większą trwałością w porównaniu z tradycyjnymi żarówkami,

- propagowanie energooszczędnych systemów oświetlenia o oszczędności sięgającej 40-80% po przez szereg modernizacji oświetlenia przeprowadzonych w całym kraju – m.in. w Gnieźnie, gdzie w wyniku wymiany opraw i źródeł światła uzyskano oszczędności rzędu 60%,
- upowszechnienie nowoczesnych rozwiązań oświetleniowych w przemyśle poprzez wymianę oświetlenia – np. w Elektrowni Bełchatów.

Philips Lighting Poland S.A. uzyskał certyfikat ISO 14001 w 1997 r. jako siódmy zakład w Polsce. Przedsiębiorstwo przyjęło specjalny dokument, zwany deklaracją, w którym zobowiązało się do prowadzenia swojej działalności w sposób przyjazny dla środowiska naturalnego. Treść tego dokumentu zaprezentowano w załączniku nr 5 pracy.

System zarządzania środowiskiem umożliwił Philips Lighting Poland S.A. sformułowanie polityki ochrony środowiska, właściwej do prowadzonej działalności. Pozwolił również na zidentyfikowanie wszystkich rodzajów oddziaływań na środowisko związanych z obecną i przyszłą działalnością firmy oraz określił wymagania prawne mające zastosowanie w działalności firmy. Wpłynął również na ustalenie priorytetowych działań i opracowywanie planów poprawy środowiska, a także na sformułowanie procedury działań umożliwiających wdrożenie polityki i zrealizowanie planów poprawy. W bieżącej działalności przedsiębiorstwa bardzo ważne stało się kontrolowanie procesów mających znaczące oddziaływanie na środowisko oraz przebiegu podejmowanych akcji korekcyjnych i prewencyjnych, prowadzenie przeglądów i audytów wewnętrznych kontrolujących sprawność systemu oraz dostosowanie systemu do zmieniających się uwarunkowań np. zmian w przepisach prawnych.

Proces wdrażania systemu zarządzania środowiskiem w innych fabrykach Philipsa w Polsce wyglądał podobnie jak w piłskim przedsiębiorstwie. Wszędzie zakończył się uzyskaniem certyfikatu ISO:140001¹⁵⁸. Dzięki wprowadzeniu tego systemu w Philips Lighting Farel Mazury¹⁵⁹ (obecnie Philips Lighting Poland Oddział w Kętrzynie) zastąpiono technologię malowania elektrostatycznego, nowoczesną,

¹⁵⁸ Daty uzyskania certyfikatów ISO 14001 przez wszystkie fabryki Philipsa w Polsce zostały przedstawione w tabeli 9

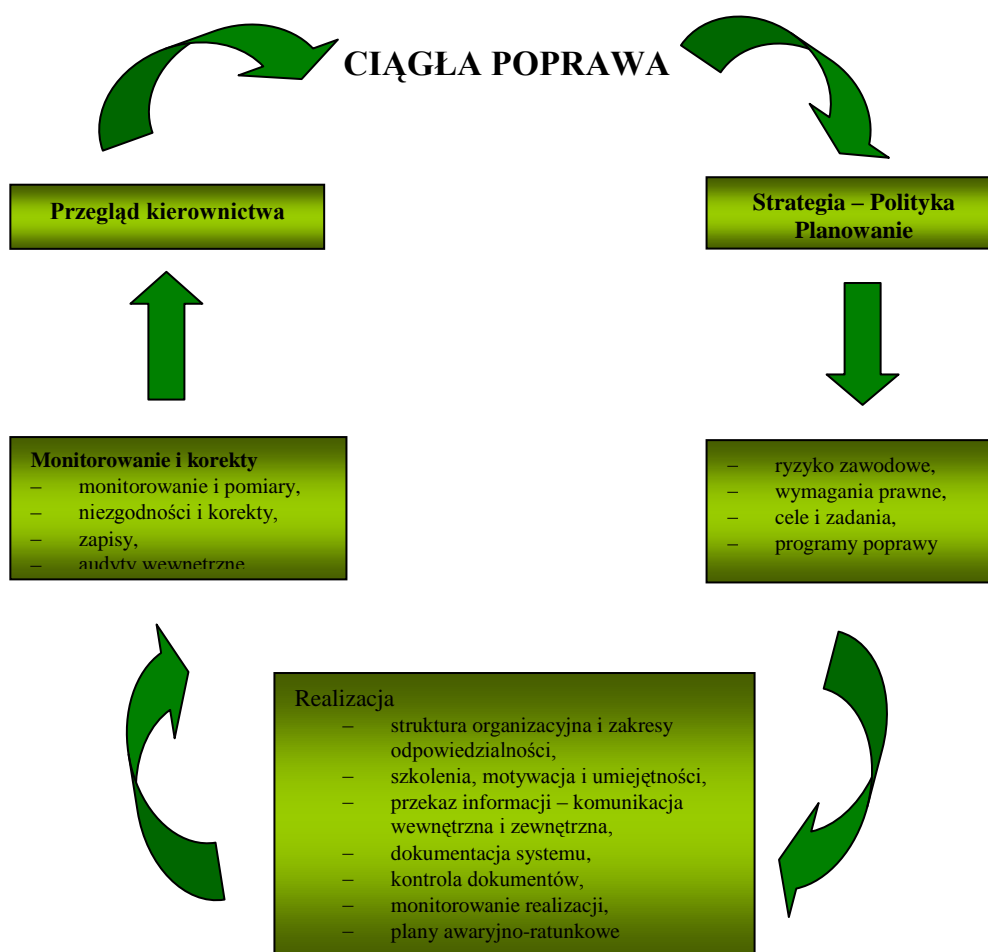
¹⁵⁹ Philips Lighting Farel Mazury. *50-lat firmy*. KENGRAF, Kętrzyn 1998 s. 7

wydajną i ekologiczną – technologią proszkową. Jej zastosowanie (styczeń 1997) zdecydowanie poprawiło jakość oferowanych wyrobów i całkowicie wyeliminowało wydzielanie szkodliwych i toksycznych substancji do powietrza. Nowy sposób malowania wpłynął również na likwidację oczyszczalni ścieków przemysłowych – wyeliminowano emisję kwasów i pirosiarczanów do środowiska. W ramach działań pro-środowiskowych tłoczenie części z blach na prasach mimośrodowych (sposób ten charakteryzował się wysokim poziomem hałasu), w dużej mierze zastąpiono cichym i wydajnym tłoczeniem na automatycznych liniach wytłaczarskich sterowanych numerycznie. Obniżono również poziom hałasu poprzez zmodyfikowanie systemu sprężania i rozsyłu powietrza (pozwoliło to na wyeliminowanie emisji mikropyłków, smarówi olejów do środowiska), a także wyeliminowano system chłodzenia wodnego. Lepsze gospodarowanie wodą było możliwe dzięki stworzeniu zamkniętego obiegu chłodzenia w zakładzie komponentów tworzyw sztucznych. Z kolei emisja spalin została wyeliminowana poprzez zastąpienie kotłowni węglowej (rozebranej w 1998 r.) małymi i bardziej wydajnymi kotłowniami gazowymi.

Wdrożenie systemu zgodnego z normą ISO 14001 sprawiło, że na wielu stanowiskach w przedsiębiorstwach Philipsa w Polsce, zwłaszcza na tych, które mogły wywierać znaczący wpływ na środowisko, stało się konieczne wykonywanie nowych zadań. Dokonywane były pomiary i analizy nie mierzonych dotychczas wielkości, zmieniono sposób gospodarowania odpadami przemysłowymi, wprowadzono zasadę oddzielnego ich gromadzenia w oznaczonych pojemnikach i przekazywania w kontrolowany sposób do centralnych magazynów odpadów, dla ich dalszej sprzedaży w celu utylizacji, bądź też gospodarczego wykorzystania. Elementy oddziaływania na środowisko zostały także uwzględnione w ocenie dostawców Philipsa - zarówno w stosunku dla dostawców materiałów produkcyjnych, jak również usług, a elementy związane z wdrożeniem systemu stały się obowiązkowymi elementami szkolenia wszystkich pracowników.

Kolejnym systemem opartym o normy ISO było zarządzanie bezpieczeństwem i higiena pracy, wdrażane w przedsiębiorstwach Philipsa w Polsce w latach 1998 – 2002. Pierwszą z organizacji, w której z powodzeniem został on wdrożony była Philips Lighting Poland w Pile. Audyt certyfikujący miał miejsce w listopadzie

1999 r., przeprowadzony został przez firmę KEMA Registered Quality, która certyfikowała poprzednie systemy. Podstawą audytu certyfikującego były wymagania określone w normie KEMA 18001, opracowane na podstawie brytyjskiej normy BS 8800 „Przewodnik dla systemów zarządzania ochroną zdrowia i bezpieczeństwem pracy”, które nakładały na firmę obowiązek działania zgodnego z polityką przedsiębiorstwa. Za sprawę nadrzędną uważały uzyskanie zgodności ze wszystkimi obowiązującymi i mającymi zastosowanie przepisami w zakresie bezpieczeństwa pracy. Dodatkowym wymaganiem brytyjskiej normy było doskonalenie działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa pracy poprzez zmniejszanie poziomu zagrożeń występujących w firmie. Wobec takich wytycznych Philips Lighting Poland S.A. stworzył następujący model zarządzania bezpieczeństwem pracy:



Rysunek 32. Model systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy w Philips Lighting Poland S.A.

Źródło: System zarządzania bezpieczeństwem pracy w Philips Lighting Poland S.A. 1999 s. 9

System zarządzania bezpieczeństwem umożliwił przedsiębiorstwu:

- sformułowanie polityki bezpieczeństwa pracy, właściwej dla firmy, ze względu na charakter działalności,
- zidentyfikowanie wszystkich rodzajów zagrożeń na stanowiskach pracy oraz wynikającego z nich ryzyka, związanego z działalnością w przeszłości, obecnie i w przyszłości oraz sklasyfikowanie ich pod względem ważności,
- ustalenie priorytetowych działań i opracowanie planów poprawy bezpieczeństwa pracy,
- systematyczne kontrolowanie procesów mających znaczące oddziaływanie na warunki bezpieczeństwa pracy oraz przebieg podejmowanych akcji korekcyjnych i prewencyjnych,
- przeprowadzanie przeglądów i audytów wewnętrznych kontrolujących sprawność systemu,
- dostosowywanie systemu do zmieniających się uwarunkowań np. zmian w przepisach prawnych.

Najważniejszą korzyścią wynikającą z wprowadzenia systemu zarządzania bezpieczeństwem w organizacji było zwiększenie świadomości pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Pracownicy firmy uświadomili sobie jakie czynności miały istotny wpływ na warunki bezpieczeństwa oraz poznali sposób zachowania, który pozwalał na to, aby praca przebiegała bezpiecznie. Dodatkowymi korzyściami wynikającymi z wdrożenia certyfikowanego systemu było: polepszenie stosunków i otwarta współpraca z władzami lokalnymi nadzorującymi warunki pracy, a także ułatwiona komunikacja pomiędzy zainteresowanymi stronami. Firma sformułowała własną politykę bezpieczeństwa pracy, która została zaprezentowana w załącznikach pracy.

Wdrożenie systemu zarządzania zgodnego z normami ISO pozwoliło organizacjom Philipsa na uporządkowanie działalności związanej bezpośrednio z wyrobem, z poszczególnymi fazami jego przygotowania i wytwarzania. Był to pierwszy krok na drodze do osiągnięcia klasy światowej w dziedzinie jakości. Kolejnym etapem w tym dążeniu było zdobycie Philips Quality Award (PQA),

specjalnego wyróżnienia ustanowionego przez koncern dla organizacji doskonalącej jakość, który był przygotowaniem do wdrażania Philips Business Excellence (oparty na metodologii EFQM). Decyzja o wdrażaniu PQA została podjęta przez zarządy poszczególnych organizacji po wdrożeniu ISO 9002. PQA rozszerzało podejście do zarządzania o kolejne elementy: rola i zaangażowanie kierownictwa, współpraca z dostawcami, współpraca z klientami i ocena wyników¹⁶⁰.

Najwcześniej proces ten rozpoczął się w Pile, bo już w 1994 roku i zapoczątkowany został przez system szkoleń dla kierownictwa. Kolejnym krokiem było przygotowanie polskiego tłumaczenia broszury wyjaśniającej ideę i zasady systemu PQA, która była rozprowadzana wśród pracowników. Pozwoliło to na zdobycie podstawowej wiedzy o systemach i umożliwiło wspólną, ogólnopracowniczą dyskusję nad kolejnymi metodami usprawniania biznesu, w centrum której był klient. W tym czasie również przeszkolono pierwszych kandydatów na audytorów audytu wstępnego (40 osób) oraz przeszkolono załogę w zakresie PQA. W połowie 1995 roku rozpoczęto przygotowania do pierwszego etapu – samooceny, która dokonywana była przez przeszkolonych pracowników danego zakładu. Już pod koniec maja 1995 roku przeprowadzono pierwszą samoocenę w zakładzie komponentów, w czerwcu 1995 roku – w zakładach żarówek i świetlówek kompaktowych. Uzyskane wyniki nie należały do udanych, stanowiły jednak doskonałą bazę szkoleniową dla uczestników oraz posłużyły do przygotowania planów działań na następne okresy. Wyniki samooceny uzyskane przez fabryki spowodowały podjęcie wielu działań naprawczych, w tym intensywnego szkolenia, po którym dokonywano kolejnych samoocen, trwających do 1998 roku. Kolejnym krokiem w uzyskaniu PQA były audyty wstępne (tzw. peer audits) przeprowadzane przez uprawnionych audytorów z sąsiednich zakładów Philipsa, nie związanych z ocenianym zakładem. W fabrykach Philips Lighting Poland audyty te zostały przeprowadzone w latach 1999-2000. Pierwszym z zakładów, który został dopuszczony przez kierownictwo Philips Lighting do ostatniego etapu wdrażania PQA był zakład lamp kompaktowych niezintegrowanych. Po pozytywnie zakończonej ocenie końcowej (tzw. management assesment) dokonanej przez audytorów zewnętrznych w listopadzie 2000 roku dyrektor zakładu

¹⁶⁰ E. Lewiński, *PQA-90*, Kontakt (1996) nr 13, s. 2 i 4

otrzymał z rąk prezydenta Philips Lighting J. Whybrow kryształową statuetkę PQA. Kolejnymi fabrykami, które uzyskały to wyróżnienie były zakład komponentów (ocena końcowa – czerwiec 2000), zakład lamp kompaktowych zintegrowanych (ocena końcowa – wrzesień 2000) oraz zakład żarówek (październik 2000).

Organizacja handlowa rozpoczęła swoje starania o uzyskanie statuetki PQA w grudniu 1996 roku, wówczas przeprowadzony został workshop i pierwsza samoocena. Na podstawie uzyskanych rezultatów zdefiniowano plan naprawczy na lata 1996-1999. W 1998 roku powołano tzw. grupy oceniające, które były odpowiedzialne za prowadzenie regularnych samoocen, zgodnie z kryteriami i zaleceniami PQA. W zespołach tych było zaangażowanych około 60% wszystkich pracowników organizacji handlowej. Wstępny audyt PQA przeprowadzono we wrześniu 1999 roku, uzyskując 55% pozytywnych odpowiedzi (w polu zielonym). Po podjęciu działań naprawczych po raz kolejny poddano się audytowi w kwietniu 2000 roku, otrzymując w wyniku oceny 83% pozytywnych odpowiedzi (372 punkty). W grudniu 2000 roku kierownictwo Philips Lighting przeprowadziło ocenę, w wyniku której organizacja handlowa została nominowana do nagrody PQA. Podsumowując uzyskane przez organizację wyniki audytorzy wysoko ocenili zwłaszcza dużą poprawę w stosunku do uzyskanych rezultatów wstępnej oceny, bardzo dobrze przygotowaną dokumentację oraz zaangażowanie pracowników.

Wdrażanie PQA w pozostałych fabrykach Philips Lighting w Polsce zakończyło się w 2002 roku.

Kolejnym krokiem w doskonaleniu organizacji było wprowadzenie Philips Business Excellence (PBE), opartego na metodologii i założeniach Europejskiej Nagrody Jakości. Podobnie jak w przypadku wdrażania poprzednich systemów prace rozpoczęto od szkoleń dla członków kierownictwa oraz spotkań z załogą dotyczących zapoznania z wymaganiami PBE. W tym samym czasie wyznaczeni pracownicy, wywodzący się z kadry kierowniczej poszczególnych zakładów uczestniczyli w szkoleniach dla audytorów wewnętrznych.

Następnym etapem była samoocena organizacji dokonywana wg. poszczególnych kryteriów PBE. Ocenie służyły opracowania tzw. booklets, które przygotowywane były pod kierownictwem menedżera systemu. Za poszczególne kryteria

odpowiedzialni byli wyznaczeni członkowie kierownictwa. Księga PBE była najważniejszym dokumentem przygotowywanym przez wszystkie jednostki organizacyjne Philips Lighting w procesie wdrażania. Była ona aktualizowana kilka razy w roku i zawierała samoocenę organizacji oraz podjęte działania usprawniające, zgodnie z przyjętym modelem, opartym na wymaganiach Europejskiej Nagrody Jakości. Samoocena organizacji wiązała się z przyznaniem określonej liczby punktów, którą weryfikowali niezależni audytorzy, powoływani przez kierownictwo Philips Lighting. Dlatego dokument ten przygotowywano w języku angielskim i przesyłano z kilkutygodniowym wyprzedzeniem do wyznaczonych osób. Audyt PBE zawsze wiązał się z wizytą w zakładzie i przeprowadzało go trzech certyfikowanych audytorów, z których żaden nie był związany z weryfikowaną organizacją. Stąd audytorzy z Polski jeździli np. do Włoch.¹⁶¹ Przygotowywano dwa rodzaje ksiąg samooceny PBE – dla zakładów produkcyjnych oraz organizacji handlowych. Księga jakości PBE rozpoczynała się od wstępu - opisującego daną organizację, jej historii, analizy stanu obecnego, prezentacji głównych celów.

Wobec braku reguł opisujących zakres informacji prezentowanych w tej części księgi PBE, każda z organizacji Philips Lighting przygotowywała wstęp wg. własnych propozycji. Analizując księgi jakości Philips Lighting z lat 2002-2005 można zauważyć, że wraz z osiąganiem coraz wyższego poziomu PBE wstęp stawał się coraz bardziej szczegółowy, stanowiąc wizytówkę zakładu, który miał duży wpływ na końcową ocenę audytorów. Kolejną częścią księgi było ilościowe zestawienie punktów, jakie przyznała sobie organizacja w ramach samooceny dokonywanej przez kierownictwo fabryki podczas tzw. self-assessmentu. Było ono przeliczane wg. przyjętej przez Philips Lighting hierarchii ważności (wagi). Najważniejszą część księgi stanowiło dziewięć rozdziałów, opisujących stan wdrażania wymogów PBE. Wszystkie kategorie zostały podzielone dwie części - potencjał firmy, w skład której wchodziło:

- kierownictwo,

¹⁶¹ W audytach brali udział jedynie pracownicy Philips Lighting. Po osiągnięciu złota PBE niektóre z organizacji Philipsa przygotowywały się do audytu zewnętrznego Europejskiej Nagrody Jakości, aby zweryfikować otrzymaną ocenę, część z nich taką ocenę przeszło (m.in. fabryka lamp wyładowczych w Turnhout oraz fabryka lamp kompaktowych w Pile)

- polityka i strategia,
- pracownicy,
- partnerzy i zasoby,

oraz wyniki – dotyczące klientów, pracowników, współpracy z otoczeniem oraz kluczowe efekty uzyskanych wyników. Dodatkowo każde z kryteriów zostało podzielone na podrozdziały, które zaprezentowane zostały w rozdziale poprzednim. Łącznie wszystkie części księgi samooceny PBE dawały 1000 punktów, 500 w kategorii potencjału firmy (enablers) i 500 w kategorii wyniki (results).

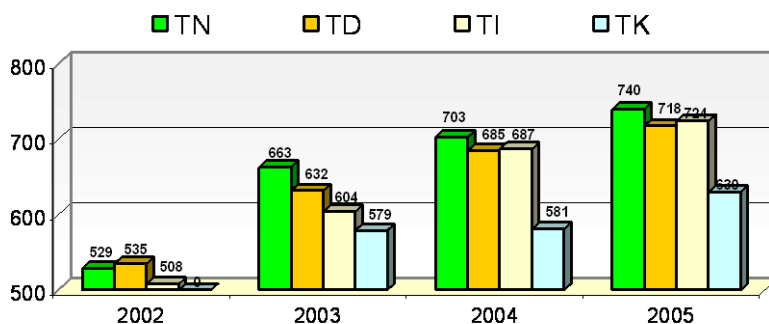
Każda karta oceny posiadała identyfikację zakładu, który prezentował swoją samoocenę, datę wypełnienia poniższego dokumentu oraz osobę odpowiedzialną za poszczególne kryterium. Powyższe dane zawsze znajdowały się w lewym górnym rogu dokumentu. Po przeciwnej stronie umieszczona została dotychczasowa punktacja, jaką zdobyła dana organizacja. Dotyczyła ona zarówno samooceny, jak również oceny audytorskiej¹⁶². Pod oceną znajdowały się dwie rubryki, które nie wypełniała organizacja – były to definicje oraz opis stanu pożądanego.

Najważniejszą część karty stanowiły cztery pola, w których organizacje wpisywały wykonanie przewidzianych przez kierownictwo Philips Lighting wymagań. Były nimi stopień realizacji określonych wskaźników – np. ocena PST. Początkowo fabryki prezentowały w tym polu jedynie wymagane dane, później zaczęły wprowadzać dodatkowe wskaźniki, związane z prezentowanym kryterium. Stopień realizacji zaplanowanych zadań determinował wybór najważniejszych problemów, z jakimi borykały się organizacje. Prezentowano je w formie diagramu przyczynowo-skutkowego Ishikawy. Z problemów wynikały obszary do poprawy oraz akcje naprawcze, jakie musiała podjąć organizacja, aby usprawnić i poprawić stan obecny. Karta samooceny zawierała także rubrykę, od której zazwyczaj rozpoczynało się wypełnianie – mocne strony organizacji.

Osiągnięcie firmy doskonałej wg modelu PBE koncern Philips zaplanował w 3 etapach: medal brązowy po osiągnięciu min. 500 punktów, srebrny – min. 600 i złoty

¹⁶² Zazwyczaj organizacje są niżej oceniane, aniżeli same oceniają swoje osiągnięcia – stąd bardzo często nieco zawyżały własne oceny.

– min.700 punktów. W 2006 roku większość jednostek organizacyjnych PLP S.A. zbliżyła się do poziomu złota. Ilościowe zestawienie punktów otrzymanych przez wybrane zakłady Philipsa w latach 2002 – 2005 prezentuje poniższy rysunek.



Rysunek 33. Wyniki audytu PBE w Philips Lighting Poland S.A. w Pile w latach 2002-2005

Źródło: opracowanie własne

Wśród organizacji Philipsa w Polsce najlepiej w audytach oceniana była fabryka produkująca świetlówki niezintegrowane, nieco mniejszą punktację otrzymywał zakład produkujący lampy kompaktowe, a największy wzrost w ocenie fabryk nastąpił w 2003 roku. Najbardziej spektakularny wzrost zanotował zakład żarówek – w 2002 roku otrzymał podczas audytu jedynie 508 punktów, zaś w 2005 aż 724 punkty, wyprzedzając w ocenie zakład lamp kompaktowych. Fabryka komponentów z opóźnieniem rozpoczęła wdrażanie PBE i uzyskiwała najmniejszy wzrost w punktacji audytorów. Podczas gdy polskie zakłady Philipsa uzyskiwały w audytach ponad 700 punktów organizacje holenderskie i belgijskie Philipsa (Turnhout i Roosendal) uzyskiwały dużo niższe oceny – 660 pkt i 590 pkt. Było to, o tyle ciekawe, że przez wiele lat to właśnie holenderskie organizacje stanowiły benchmarking dla polskich fabryk i od nich polskie zakłady uczyły się oraz przejmowały najlepsze rozwiązania.

Wśród pozostałych fabryk Philipsa w Polsce celujące wyniki uzyskała fabryka produkująca oświetlenie samochodowe i sygnalizacyjne w Pabianicach, najsłabiej zaś zakład produkujący trzonki w Bielsku.

W realizacji strategii BEST bardzo ważnym elementem było zarządzanie zmianą, realizowane dzięki projektom usprawniającym prowadzonym zgodnie z

metodologią MEDIC. Projekty dotyczyły zarówno zagadnień produkcyjnych, jak i nieprodukcyjnych. Poniżej zaprezentowano przykłady obu takich projektów.

Na przełomie lat 2004 i 2005 na terenie Philips Lighting Bielsko zrealizowano projekt „Przyjazna oczyszczalnia”¹⁶³. Należał on do projektów przygotowanych w ramach programu Green Belt, a jego głównym celem było obniżenie kosztów oczyszczania ścieków pogalwanicznych o 25% (w stosunku do kosztów 2003 roku). W karcie projektu, który zarejestrowany został w centralnej bazie projektów uwzględniono następujące kryteria: wskaźnik podstawowy – koszt chemikaliów / 1 m³ ścieku i wskaźnik dodatkowy – emisję niklu w ściekach. Zanim rozpoczęto projekt określono zakres projektu: proces rozpoczynał się w momencie dostarczenia ścieku z wydziału galwanizerni, a kończył wraz z korektą końcową pH obrabianego ścieku. Sporządzono także plan projektu, który przebiegał zgodnie z kolejnymi etapami metodologii MEDIC

Tabela 13 Plan projektu „Przyjazna oczyszczalnia”

	Główne działania:	Termin realizacji
M:	Zebranie danych, mapa procesu, wyznaczenie wskaźnika	15.10.04
E:	Ocena możliwości zastosowania alternatywnych chemikaliów, testy laboratoryjne	30.11.04
D:	Wybór rozwiązania i jego zastosowanie	15.12.04
I:	Zastosowanie nowej technologii	31.12.04
C:	Zmiana procedur, opracowanie instrukcji	15.01.05

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Philips Lighting

Klientami projektu były: galwanizernia i tłocznia - klienci wewnętrzni oraz AQUA S.A. (Zakład Wodociągów i Kanalizacji) – klient zewnętrzny. W pierwszej fazie projektu (M) zebrano potrzebne dane, sporządzono mapę procesu i wyznaczono wskaźniki. W fazie E dokonano wstępnej analizy przyczyn zaistniałych problemów (w tym wypadku wysokich kosztów oczyszczania ścieków), co przedstawiono za pomocą wykresu Pareto. Taki wykres pomógł skoncentrować się zespołowi na przyczynach, których rozwiązanie przyniosło najbardziej odczuwalne skutki. Największy udział w kosztach obróbki 1 m³ ścieku miał polielektrolit Rokrysol, który tym samym był przyczyną problemu. Zmniejszenie jego ilości w odpadach pozwoliło na obniżenie

¹⁶³ Materiały własne Philips Lighting Bielsko

kosztów obróbki ścieków. W kolejnej fazie projektu skupiono się na rozwiązaniach: ich wymyśleniu, a następnie wprowadzeniu do procesu. Ponadto wykorzystano model FMEA do opisanie ewentualnych efektów ubocznych wprowadzonych zmian. W końcowej fazie wprowadzono gotowe rozwiązania do procesu. Po przetestowaniu oczyszczania ścieków wg nowej technologii (styczeń 2005 roku) okazało się, że cena związków chemicznych zużywanych na sedymentację 1m³ neutralizowanego ścieku obniżyła się o 0,40 zł (z 0,88 zł przed wdrożeniem projektu do 0,48 zł po wdrożeniu projektu). Wprowadzone ulepszenia dały więc organizacji znaczące oszczędności.

Innym projektem z wykorzystaniem metodologii MEDIC było wprowadzenie projektu ratownictwa przedmedycznego w Philips Lighting Poland. Głównym celem projektu było przygotowanie wybranych przez organizację pracowników (głównie produkcyjnych) do udzielania pomocy poszkodowanym w pierwszych minutach po zaistnieniu wypadku. Celem dodatkowym było wyposażenie certyfikowanych ratowników w profesjonalny sprzęt ratowniczy. Projekt rozpoczął się w styczniu 2007 roku, a zakończył w grudniu 2007 roku. W skład zespołu projektowego weszli: certyfikowany Green Belt, kierownik przychodni przyzakładowej, pracownicy działu BHP oraz pracownicy produkcyjni mający praktykę w ratownictwie przedmedycznym. Głównym wskaźnikiem projektu była liczba przeszkolonych pracowników, a wskaźnikiem pomocniczym realizacja wszystkich zaplanowanych działań związanych z tworzeniem systemu ratownictwa przedmedycznego w Philips Lighting Polan D.A. w Pile określonym czasie. Projekt ten nie zakładał korzyści finansowych tylko niematerialne – trudno bowiem ocenić wartość ludzkiego życia.

W fazie M dokonano analizy zastanej sytuacji – organizacja posiadała ponad 200 przeszkolonych osób, które odpowiedzialne były za udzielanie pierwszej pomocy. Pracownicy przechodzili 8-godzinne szkolenie, po którym zostawali ratownikami. Szkolenia nigdy nie były powtarzane. W konsekwencji organizacja pomimo wydania sporej sumy na szkolenia nie posiadała sprawnie działających ratowników. W momencie zaistnienia wypadku ratownicy bali się udzielać pomocy, a swój udział ograniczali do wezwania pogotowia. W ramach przeglądu istniejącej sytuacji dokonano analizy istniejących procedur ISO. Często były one nie przestrzegane przez pracowników. Nie znaleziono procedury opisującej w sposób kompleksowy udzielanie

pomocy. Członkowie zespołu dokonali przeglądu apteczek – w wielu przypadkach zidentyfikowano braki w wyposażeniu, apteczki miały różny skład, czasami przechowywano w nich materiały, które nie powinny się tam znaleźć (np. klawiatura komputera). Zdarzało się również, że apteczki były zastawione przez palety z produktami.

W fazie E dokonano porównania systemu funkcjonującego w Philipsie z systemem firmy Philip Morris z Krakowa. Wybór tego przedsiębiorstwa wynikał z dużego doświadczenia w ratownictwie przedmedycznym, potwierdzonego uzyskaniem II miejsca na ogólnopolskich mistrzostwach Polski zakładowych drużyn ratowniczych. Grupa projektowa przygotowała listę 36 pytań, które dotyczyły dokumentacji systemu ratownictwa, wyposażenia drużyn ratowniczych w apteczki, torby medyczne, defibrylatory, sposobu szkolenia drużyn ratowniczych oraz podejmowanych przez firmę działań z zakresu promowania projektu. W czasie dwudniowego wyjazdu grupa projektowa dokonała audytu i sprawdziła ile negatywnych odpowiedzi uzyskał Philip Morris – stanowiły jedynie 10%. Gdy taki sam audyt przeprowadzono w Philips Lighting Poland negatywne odpowiedzi stanowiły ponad 50% .

Wiedza zgromadzona w fazie M i E pozwoliła na zdefiniowanie głównych wytycznych dotyczących budowy systemu ratownictwa w Philipsie. Dotyczyły one :

- przygotowania i wdrożenia procedury dotyczącej systemu ratownictwa przedmedycznego, którego integralną częścią były audyty,
- przeszkolenia we wszystkich fabrykach drużyn ratowników,
- wydzielenia i wyposażenia (wg. wspólnych standardów) pomieszczeń do udzielania pierwszej pomocy,
- jednolitego oznaczenia ratowników, pomieszczeń i apteczek.

Ustalono również, że docelowo system ratownictwa będzie częścią systemu BHP w Philipsie. W takiej formie projekt został zaprezentowany zarządowi i kierownictwu firmy – po uzyskaniu akceptacji proponowanych rozwiązań rozpoczęto wdrażanie zgodnie z przyjętym planem (wykres Gantta).

Tabela 14 Plan wdrożenia projektu ratownictwa przedmedycznego w Philips Lighting Poland

ID	Zadanie	Start	Koniec	Czas trwania	Q1 07		Q2 07		
					lut	mar	kwi	maj	cze
1	Wyznaczenie składu drużyn ratowniczych w każdym z zakładów	2007-01-22	2007-02-02	2w.	■				
2	Szkolenie drużyn	2007-02-06	2007-06-29	20,8w	■	■	■	■	■
3	Zakup sprzętu medycznego, ujednoczenie składu i wyglądu apteczek	2007-02-05	2007-05-30	16,6w	■	■	■	■	■
4	Wyznaczenie i przygotowanie pomieszczeń lub wyznaczonych miejsc do udzielania pierwszej pomocy	2007-02-01	2007-05-30	17w	■	■	■	■	■
5	Działania z zakresu promowania ratownictwa (rubryka w Kontakcie, strony intranetowe, element Town Meetingów, szkolenie dla WMT)	2007-02-05	2007-07-05	21,8w	■	■	■	■	■
6	Przygotowanie procedur z ratownictwa	2007-04-03	2007-06-29	12,8w				■	■
7	Wybór najlepszych drużyn i udział w mistrzostwach w ratownictwie	2007-05-30	2007-06-29	4,6w					■

Źródło: opracowanie własne

W fazie „I” wspólnie z dostawcą ustalono zakres szkolenia dla ratowników przedmedycznych – było to autorskie rozwiązanie przygotowane specjalnie na potrzeby Philipsa. Zwrócono w nim szczególną uwagę na umiejętności praktyczne związane zarówno z udzielaniem pierwszej pomocy oraz obsługą sprzętu ratowniczego. Następnie przygotowano materiały szkoleniowe i wspólnie z fabrykami wybrano pierwszych chętnych na szkolenie. Kurs trwał 50 godzin i kończył się egzaminem. Wszyscy uczestnicy szkolenia zostali poproszeni o uzupełnienie anonimowej ankiety, która oceniała przydatność szkolenia, jakość materiałów oraz sposób prowadzenia zajęć. Na 50 rozdanych ankiet uzyskano 100% zwrot, a ocena całkowita wyniosła 4,6 (w skali do 5,0) potwierdzając wysoką jakość szkolenia.

W trakcie fazy I ustalono również, że co pół roku ratownicy zobowiązani będą do uczestnictwa w szkoleniu przypominającym. Wraz z zakładami drużyna projektowa rozpoczęła przygotowywanie pomieszczeń do udzielania pomocy. Zamówiono jednakowy sprzęt ratowniczy oraz koszulki dla ratowników. Dużą uwagę przywiązano do promowania projektu – poprzez przygotowanie plakatu, liczne prezentacje na forum całej firmy oraz na łamach wewnętrznej gazetki zakładowej.

W fazie tej zunifikowano skład apteczek, zmieniono istniejące instrukcje ISO oraz dokonano powtórnego audytu. Wnioski przesłano kierownikom poszczególnych zakładów.

W końcowej fazie nastąpiło przygotowanie nowej procedury ISO opisującej funkcjonowanie systemu ratownictwa przedmedycznego oraz przekazanie projektu działowi BHP. Projekt został zaprezentowany podczas II Mistrzostw Polski Zakładowych Drużyn Ratowniczych jako przykład kompleksowego rozwiązania (best practices). Zachęteni rezultatami uzyskanymi przez organizację Philipsa, Scania Słupsk zdecydowała się na wdrażanie projektu w własnej organizacji. Program z powodzeniem wprowadzony również został w Philips Lighting Poland Oddział w Pabianicach. Metodyczne wprowadzenie ratownictwa przedmedycznego zostało uznane za najlepszy projekt usprawniający w ramach Centralnych Działów Serwisowych, co pozwoliło na zakwalifikowanie się do finałów europejskich rywalizacji QIC w Lizbonie (kwiecień 2008 r.). Dwie najlepsze drużyny ratowników, które zakończyły szkolenie w 2008 roku zdobyły III i IV miejsce podczas III Mistrzostw Polski Zakładowych Drużyn Ratowniczych (październik 2008 r.)

Głównym narzędziem wspomagającym wdrażanie strategii BEST była Strategiczna Karta Wyników (Business Balanced Score Card - BBSC). Wyodrębniono w niej cztery główne obszary oceny – wyniki finansowe, zadowolenie klienta, realizację najważniejszych procesów oraz uczenie się organizacji. W ramach każdego z obszarów wszystkie jednostki definiowały strategiczne wskaźniki oraz wpisywały otrzymywane wyniki i porównywały do zaplanowanych celów. Ostatnią rubrykę stanowiła ocena wyrażona w jednym z trzech kolorów : zielonym, żółtym i czerwonym. Kolor zielony oznaczał, że wyniki są zgodne z planem, żółty – są problemy z realizacją strategii, czerwony - osiągnięte wyniki są niezgodne z zaplanowanymi. Przykład karty zaprezentowano w załącznikach pracy.

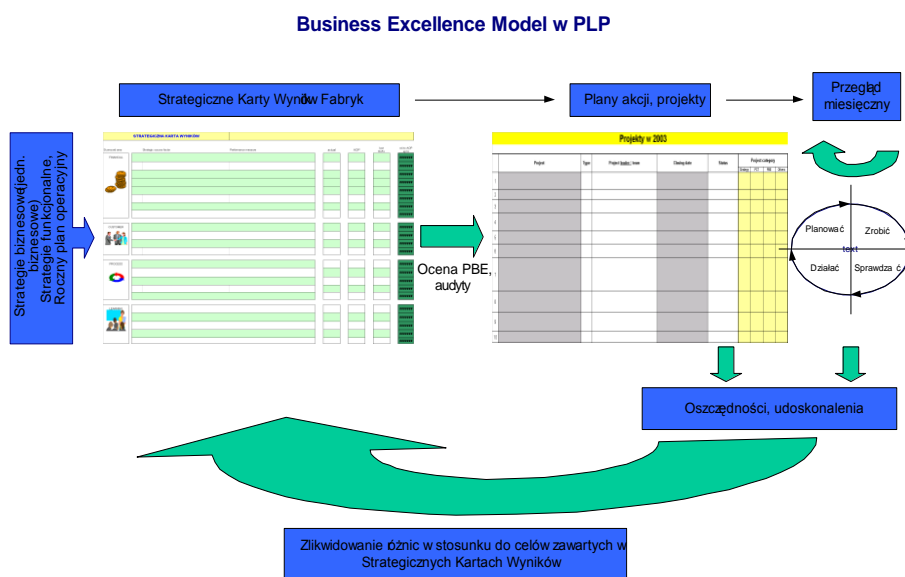
Najważniejszym wskaźnikiem sprawnego funkcjonowania organizacji w BBSC były osiągnięte rezultaty finansowe, a w ich ramach wyniki organizacyjne wszystkich działów wspierających – dane te sprawdzane były zarówno jako wartość liczona milionach EUR oraz w porównaniu procentowym do założonego planu. Kolejnym wskaźnikiem był zysk całej organizacji (mln EUR), całkowita sprzedaż i dostawy

organizacji poza firmę (mln EUR) oraz koszty organizacyjne działów wspierających w stosunku do sprzedaży całego przedsiębiorstwa.

Drugim elementem podlegającym kontroli w ramach BBSC było zadowolenie klienta mierzone liczbą uwag (w audytach ISO), a także wynikami badania satysfakcji klientów wewnętrznych (badanie takie było przeprowadzane co roku – anonimowe ankiety oceniające pracę działów w skali od 2 do 5 otrzymywała każda z fabryk firmy).

Kolejnym elementem oceny BBSC była ocena procesów, mierzona poprzez PST każdego z działów (dokonywanego raz w roku). Weryfikacji podlegała także: liczba wypadków, poziom absencji chorobowej, poziom fluktuacji zatrudnienia, a także ocena ryzyka. Ostatnim elementem oceny BBSC było uczenie się organizacji, które mierzone było poprzez wyniki badania zaangażowania pracowników, czas przeznaczony na szkolenie pracowników, praca zespołowa (rozumiana jako procentowy udział całej populacji w projektach), a także tzw. „indeks wiedzy”

Wyniki BBSC były podstawą dla organizacji do tworzenia akcji naprawczych oraz projektów, w których dokonywano przeglądu raz w miesiącu. Zintegrowany model zarządzania w organizacji przedstawia poniższy rysunek:



Rysunek 34. Model doskonałości w biznesie

Źródło: materiały własne PLP S.A.

Każda z fabryk i działów zobligowana była do regularnego monitorowania karty wyników w cyklu comiesięcznym. Z BBSC wynikały plany poprawy dla poszczególnych zakładów. W planie oprócz tematu projektu wpisywano osobę odpowiedzialną, czas realizacji, a także kategorię. Projekt mógł dotyczyć strategii (np. połączenie spółek w jedną organizację), oceny PST (wdrożenie SAP HR do monitorowania procesów personalnych), PBE (stworzenie matrycy kompetencji) lub innych zagadnień. Bardzo często jeden projekt przypisywany był do więcej niż jednej kategorii. Wdrażanie projektów, podobnie jak BBSC było monitorowane w cyklu comiesięcznym. Projekty były wprowadzane z pętlą PDCA i modelem jakości Philipsa, przynosząc organizacji oszczędności oraz doskonaląc procesy.

ROZDZIAŁ IV. WPLYW UWARUNKOWAŃ ORGANIZACYJNYCH NA SPRAWNOŚĆ WDRAŻANIA SYSTEMU KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

4.1. Metodyka postępowania badawczego

Celem pracy doktorskiej jest zidentyfikowanie oraz dokonanie oceny wpływu uwarunkowań organizacyjnych na sprawność wdrażania systemu TQM w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Powyższy cel główny został uzupełniony o następujące cele szczegółowe:

1. Usystematyzowanie wiedzy dotyczącej modeli systemów organizacyjnych oraz systemów zarządzania jakością.
2. Dokonanie analizy i oceny sprawności systemu kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwach Philips Lighting w Polsce.
3. Opracowanie metodyki wdrażania TQM uwzględniającej uwarunkowania organizacyjne.

Jako hipotezę główną przyjęto twierdzenie, że sprawne wdrażanie systemu kompleksowego zarządzania jakością wymaga identyfikacji i analizy uwarunkowań organizacyjnych.

Uzupełnieniem hipotezy głównej są następujące hipotezy szczegółowe:

1. Wdrażaniu kompleksowego zarządzania jakością sprzyjają wszechstronne szkolenia pracowników dotyczące prowadzenia projektów usprawniających.
2. Sprawne wdrożenie TQM wymaga uwzględnienia zmian w kulturze organizacyjnej.

Zakres zrealizowanych prac badawczych wynikał z przyjętego celu rozprawy i postawionych hipotez. Zakres przedmiotowy dotyczył sprawności wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością i czynników warunkujących, natomiast zakres podmiotowy stanowili pracownicy produkcyjni, kierownicy średniego i najwyższego szczebla zarządzania. Zakres przestrzenny prac obejmował przedsiębiorstwa Philips

Lighting zlokalizowane w Pile, Pabianicach, Kętrzynie i Bielsku-Białej, zaś zakres czasowy 1991-2008.

Empiryczno-teoretyczny charakter rozprawy przesądził o zastosowanych metodach badawczych. W pracy przyjęto indukcyjną metodę postępowania badawczego, tzn. dochodzenie do wniosków ogólnych od przesłanek i wyników badań. Procedura badawcza przedstawiała się następująco:

- analiza literatury w zakresie przedmiotu rozprawy,
- sformułowanie hipotez roboczych,
- opracowanie metodyki badawczej,
- zebranie badań empirycznych,
- uogólnienie zebranych danych,
- weryfikacja postawionych hipotez,
- konfrontacja zweryfikowanych hipotez z literaturą przedmiotu,
- sformułowanie wniosków.

Część empiryczną rozprawy oparto na danych pochodzących z badań własnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłowych w Pile, Pabianicach, Kętrzynie i Bielsku-Białej. Posłużono się techniką ankietową opartą na pytaniach zamkniętych i otwartych. Zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego, którą objęto przedstawicieli (członków zarządu oraz dyrektorów fabryk) czterech przedsiębiorstw Philips Lighting. Wykorzystano metodę obserwacji uczestniczącej – obserwacji poddano jedno przedsiębiorstwo Philips Lighting Poland z siedzibą w Pile, wykorzystano także analizę dokumentacji organizacyjnej – analizą objęto wybrane dokumenty organizacyjne czterech przedsiębiorstw Philips Lighting z lat 1991-2009. Dodatkowym źródłem informacji dla autora były wywiady przeprowadzone w latach 2004-2008 z dawnymi dyrektorami Lumenu, Polamu i Philipsa oraz obecnymi członkami zarządu i kierownictwa Philips Lighting w Pile¹⁶⁴. W pracy skorzystano

¹⁶⁴ K. Kalka, M. Tarnowska (red), *W dobrym świetle. Od Lumenu do Philipsa. 1958-2008. Historia 50 lat przemysłu oświetleniowego w Pile*, Piła 2008

także z analizy dokumentacji w badanych przedsiębiorstwach z lat 1991- 2008 oraz norm jakościowych.

W rozprawie zaprezentowano wyniki dwóch badań bezpośrednich. Pierwsze z nich miało na celu weryfikację wpływu wyróżnionych w części teoretycznej pracy uwarunkowań organizacyjnych na sprawność wdrażania TQM. Druga ankieta badała zmiany kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach Philips Lighting w Polsce. Do ewaluacji sprawności wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością wykorzystano skale numeryczne i słowno-numeryczne.

Pierwszą z ankiet przeprowadzono od października 2006 roku do stycznia 2007 roku, badanie skierowano do 70 kierowników średniego i wyższego szczebla zarządzania, otrzymano odpowiedź od 50 kierowników. W kwestionariuszu respondenci ustalali znaczenie danego uwarunkowania we własnej organizacji korzystając ze skali od 1 (sytuacja najbardziej niekorzystna) do 5 (sytuacja najbardziej korzystna). W drugiej części ankiety kierownicy oceniali podane tezy dotyczące uwarunkowań organizacyjnych korzystając ze skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznaczało całkowite odrzucenie podanych twierdzeń, zaś 5 całkowitą ich akceptację).

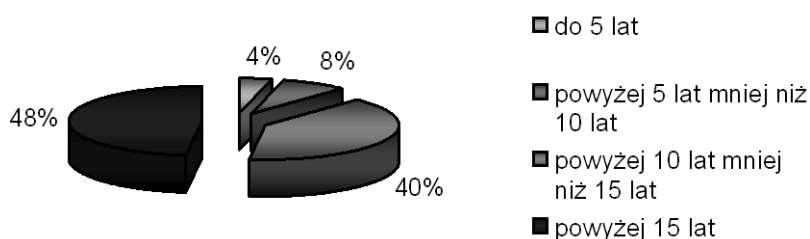
Celem przeprowadzenia drugiej ankiety była ocena obecnego stanu kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw, a także wskazanie kierunków jej zmian. Kwestionariusz przesłano w formie elektronicznej lub drukowanej do 260 kierowników (wszystkich szczebli), 1000 pracowników umysłowych oraz 4 900 pracowników produkcyjnych. Otrzymano odpowiedź od 1023 osób – 188 kierowników, 399 pracowników umysłowych oraz 436 pracowników produkcyjnych. Autorka posłużyła się kwestionariuszem OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), opracowanym na podstawie modelu wartości konkurujących R. E. Quinna i K. S. Camerona. Wybór tego narzędzia wynikał z wcześniejszych doświadczeń organizacji, które w latach 2000 i 2003 dokonywały już oceny kultury organizacyjnej w oparciu o kwestionariusz OCAI.

Ankieta składała się z dwóch formularzy, z których każdy zawierał sześć kategorii oceny obecnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej. Były to: ogólna charakterystyka organizacji, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, określenie czynników zapewniających spójność organizacji, kryteria na które kładzie

się największy nacisk oraz czynniki sukcesu. Weryfikacja każdej kategorii przez ankietowanych wiązała się z dokonaniem przez nich oceny czterech stwierdzeń, pomiędzy które należało rozdzielić 100 punktów (każda z opinii odzwierciedlała jedną z czterech typów kultury organizacyjnej – hierarchii, rynku, adhokracji oraz klanu). Najwięcej punktów należało przypisać twierdzeniu najtrafniej opisującemu stan obecny w organizacji, najmniej punktów – twierdzeniu najbardziej odbiegającemu od stanu faktycznego. Taka sama procedura dotyczyła oceny przyszłego stanu kultury organizacyjnej. Każda ankieta zawierała także jedno pytanie metryczkowe, charakteryzujące respondentów.

4.2. Uwarunkowania organizacyjne a sprawność wdrażania systemu TQM - wyniki badań empirycznych

Pierwszym pytaniem ankiety dotyczącej wpływu uwarunkowań organizacyjnych na sprawność wdrażania TQM było podanie stażu pracy. W tym celu respondenci mogli wybrać jedną z czterech opcji – „mniej niż 5 lat”, „więcej niż 5 lat – mniej niż 10 lat”, „więcej niż 10 lat - mniej niż 15 lat”, „powyżej 15 lat”. Uzyskane wyniki przedstawiono na poniższym wykresie:



Rysunek 35. Staż pracy kadry kierowniczej Philips Lighting w Polsce

Źródło: opracowanie własne

Wśród respondentów najliczniejszą grupę stanowili pracownicy o stażu powyżej 15 lat - stanowiąc 48% badanych. Nieco mniej liczni wśród badanych byli przedstawiciele o stażu powyżej 10 lat - mniej niż 15 lat (40%). Tylko 8% osób zadeklarowało staż pracy powyżej 5 lat – mniej niż 10 lat. Najmniej liczną grupę stanowili menedżerowie, którzy przepracowali na tym stanowisku do 5 lat (4%). Wśród uczestników badania przeważali pracownicy o długim stażu. Większość z badanych pracowała w organizacjach zanim doszło do przejęcia większościowego pakietu akcji przez Philips Lighting B.V. Miała więc możliwość porównania funkcjonowania organizacji w okresie zarządzania podmiotami jako firmami państwowymi pod koniec lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku (POLAM-Piła, POLAM-Farel Kętrzyn, POLAM – Pabianice, POLAM-Bielsko) oraz po prywatyzacji przedsiębiorstw.

Następnie badani zostali poproszeni o dokonanie oceny uwarunkowań organizacyjnych we własnej organizacji korzystając ze skali od 1 (sytuacja najbardziej niekorzystna) do 5 (sytuacja najbardziej korzystna).

Tabela 15. Ocena obecnego stanu uwarunkowań organizacyjnych w ocenie kierownictwa Philips Lighting

Lp.	Uwarunkowanie	Średnia arytmetyczna	Mediana	Dominanta
1.	Strategia firmy	4,77	5	5
2.	Rozwój pracowników	4,71	5	5
3.	Kultura organizacyjna	4,43	4	4
4.	Podjęcie procesowe	4,30	4	4
5.	Struktura organizacyjna	4,23	4	4

Źródło: opracowanie własne

Wszystkie wyróżnione przez autora uwarunkowania organizacyjne oceniono wysoko, a różnice pomiędzy nimi były niewielkie. Najwyższą ocenę uzyskały: strategia firmy (4,77), rozwój pracowników (4,71). W przypadku tych uwarunkowań dominanta i mediana zostały ocenione na poziomie 5, co oznacza, że ponad połowa badanych uznała te uwarunkowania za bardzo istotne we wdrażaniu systemu

kompleksowego zarządzania jakością. Do najwyższej ocenionych uwarunkowań ankietowani zaliczyli również kulturę organizacyjną (4,43). Najniżej oceniono podejście procesowe (4,30) oraz strukturę organizacyjną (4,23). (dominanta i mediana na poziomie 4).

W drugiej części ankiety kierownicy oceniali podane twierdzenia dotyczące uwarunkowań organizacyjnych korzystając ze skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznaczało odrzucenie podanych twierdzeń, zaś 5 całkowitą akceptację). Uzyskane wyniki dotyczące oceny poszczególnych uwarunkowań zaprezentowano w kolejności od najwyższej do najniższej otrzymanej oceny.

Tabela 16. Ocena wpływu strategii na sprawność wdrażania TQM

Twierdzenie	Średnia arytmetyczna	Mediana	Dominanta
Strategia firmy zmieniała się wraz z wdrażaniem kolejnych faz systemu TQM	4,54	4	5
Planowanie strategiczne podlega ciągłym modyfikacjom i usprawnieniom, antycypując zmiany w otoczeniu biznesowym	4,49	4	4
Strategia nadaje ogólny kierunek rozwojowi przedsiębiorstwa	4,34	4	4
Zakres i szczegółowość strategii jest różna w zależności od szczebla poziomów hierarchii	4,06	4	4

Źródło: opracowanie własne

Wśród ankietowanych najwyższą ocenę uzyskało twierdzenie – „strategia firmy zmieniała się wraz z wdrażaniem kolejnych faz systemu TQM” (średnia ocen 4,54, a dominanta na poziomie 5). Słabiej oceniono tezę mówiącą, że „planowanie strategiczne podlega ciągłym modyfikacjom i usprawnieniom, antycypując zmiany w otoczeniu biznesowym” – 4,49. Z kolei twierdzenie „strategia nadaje ogólny kierunek rozwojowi przedsiębiorstwa” uzyskała średnią ocenę 4,34. Najślabiej oceniono tezę „zakres i szczegółowość strategii jest różna w zależności od szczebla poziomów hierarchii” – (4,06). W przypadku czterech przedstawionych określeń dominanta osiągnęła wartość 4, co oznaczało, że taką odpowiedź respondenci wybierali najczęściej. Mediana (wartość środkowa) w tym uwarunkowaniu wyniosła 4.

Kolejnym uwarunkowaniem najwyższej ocenionym przez ankietowanych był rozwój pracowników, a szczegółowe wyniki zaprezentowano poniżej.

Tabela 17. Ocena wpływu rozwoju pracowników na sprawność wdrażania TQM

Twierdzenie	Średnia arytmetyczna	Mediana	Dominanta
Rozwój pracowników to kluczowy element uzyskania przewagi nad konkurencją	4,80	5	5
Rozwój pracowników jest ważnym elementem wdrażania kompleksowego zarządzania jakością	4,77	5	5
Wypracowanie i wdrożenie kompetencji pracowniczych pomogło organizacji w ustrukturyzowanym podejściu do zarządzania jakością	4,48	5	5
Pracownicy firmy aktywnie uczestniczą w szkoleniach z zakresu zagadnień pro-jakościowych	4,40	5	5
Kierownicy powinni spędzać więcej czasu na rozwój kluczowych kompetencji wśród swoich pracowników	2,60	3	3

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych opinii, można stwierdzić, że ocena procesu rozwoju pracowników jako uwarunkowania sprzyjającego wdrażaniu kompleksowego zarządzania jakością jest pozytywna. Najwyżej respondenci ocenili stwierdzenie – „rozwój pracowników to kluczowy element uzyskania przewagi nad konkurencją” – (średnia pozytywnych odpowiedzi to 4,80) oraz „rozwój pracowników jest ważnym elementem wdrażania kompleksowego zarządzania jakością” – 4,77. Słabiej respondenci ocenili tezę „wypracowanie i wdrożenie kompetencji pracowniczych pomogło organizacji w ustrukturyzowanym podejściu do zarządzania jakością – 4,48 oraz pogląd – „pracownicy firmy aktywnie uczestniczą w szkoleniach z zakresu zagadnień projakościowych” - 4.40 . W przypadku czterech omówionych twierdzeń zarówno mediana jak i dominanta uzyskała najwyższą wartość – 5. Kierownicy nie zgodzili się z tezą, że powinni spędzać więcej czasu na rozwój kluczowych kompetencji wśród swoich pracowników – 2, 60.(mediana i dominanta na poziomie 3).

Kolejnym uwarunkowaniem podlegającym ocenie była kultura organizacyjna, a uzyskane wyniki zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 18 Ocena kultury organizacyjnej i jej wpływu na sprawność wdrażania TQM

Twierdzenie	Średnia arytmetyczna	Mediana	Dominanta
Kultura organizacyjna jest trwałym wyróżnikiem organizacji	4,70	5	5
Sprawność działania organizacji w znacznym stopniu zależy od wzajemnych relacji struktury przedsiębiorstwa, kwalifikacji pracowników oraz kultury organizacji	4,52	4	5
Kultura organizacyjna ewoluowała wraz z wdrażaniem kolejnych etapów implementacji TQM	4,40	4	4
Zmiany w kulturze organizacyjnej przebiegają powoli	4,31	4	4

Źródło: opracowanie własne

Kierownicy ds. jakości w największym stopniu zgodzili się z tezą, że „kultura organizacyjna jest trwałym wyróżnikiem organizacji” (śr. arytm. 4,70, mediana i dominanta na poziomie 5). Wysoko ocenili także twierdzenie - „sprawność działania organizacji w znacznym stopniu zależy od wzajemnych relacji struktury przedsiębiorstwa, kwalifikacji pracowników oraz kultury organizacji” (4,52). Ankietowani uznali że, „kultura organizacyjna ewoluowała wraz z wdrażaniem kolejnych etapów implementacji TQM” (4,40). Najślabiej respondenci osądzili tezę- „zmiany w kulturze organizacyjnej przebiegają powoli” (4,31).

Następnie managerowie oceniali podejście procesowe, a otrzymane wyniki przedstawiono w tabeli.

Tabela 19 Wpływ podejścia procesowego na sprawność wdrażania systemu TQM

Twierdzenie	Średnia arytmetyczna	Mediana	Dominanta
Podejście procesowe wpłynęło na doskonalenie umiejętności pracowników	4,32	4	4
Wdrożenie podejścia procesowego wpłynęło na sprawniejsze funkcjonowanie firmy	4,23	4	4
BBSC pełni ważną rolę w monitorowaniu przebiegu procesu	4,17	4	4
Dzięki wdrożeniu podejścia procesowego możliwa była poprawa konkurencyjności organizacji	4,09	4	4

Źródło: opracowanie własne

Najwyżej ocenione zostały następujące twierdzenia: „podejście procesowe wpłynęło na doskonalenie umiejętności pracowników” (4,31) oraz „wdrozenie podejścia procesowego wpłynęło na sprawniejsze funkcjonowanie firmy” (4,23). Słabiej badani ocenili tezy: „BBSC pełni ważną rolę w monitorowaniu przebiegu procesu” (4,17) i „dzięki wdrożeniu podejścia procesowego możliwa była poprawa konkurencyjności organizacji” (4,09).

Na zakończenie ankietowani dokonywali oceny struktury organizacyjnej, co prezentuje poniższa tabela:

Tabela 20 Ocena wpływu struktury organizacyjnej na sprawność wdrażania systemu TQM

Twierdzenie	Średnia arytmetyczna	Mediana	Dominanta
Struktura organizacyjna zapewnia efektywne zarządzanie firmą.	3,85	4	4
Zespoły pracujące nad określonymi przedsięwzięciami mają charakter wielofunkcyjny (reprezentują różne funkcje i dziedziny wiedzy), co ułatwia uczenie się i zdobywanie nowej wiedzy.	3,80	4	4
Struktura organizacyjna pozwala na wykorzystanie wiedzy specjalistycznej pracowników.	3,34	3	4
Struktura organizacyjna sprzyja dokonywaniu zmian w organizacji.	3,31	2	4

Źródło: opracowanie własne

Oceniając strukturę organizacyjną i jej wpływ na sprawność wdrażania TQM kierownicy najwyżej ocenili dwie opinie, które uzyskały zbliżoną średnią ocen – „struktura organizacyjna zapewnia efektywne zarządzanie firmą” (3,85), a także „zespoły pracujące nad określonymi przedsięwzięciami mają charakter wielofunkcyjny (reprezentują różne funkcje i dziedziny wiedzy), co ułatwia uczenie się i zdobywanie nowej wiedzy” (3,80). W tych dwóch przypadkach zarówno mediana, jak i dominanta uzyskała ocenę 4. W przypadku pozostałych dwóch twierdzeń ankietowani w niewielkim stopniu zgodzili się, że „struktura organizacyjna pozwala na wykorzystanie wiedzy specjalistycznej pracowników” (3,34) oraz „struktura organizacyjna sprzyja dokonywaniu zmian w organizacji” (3,31).

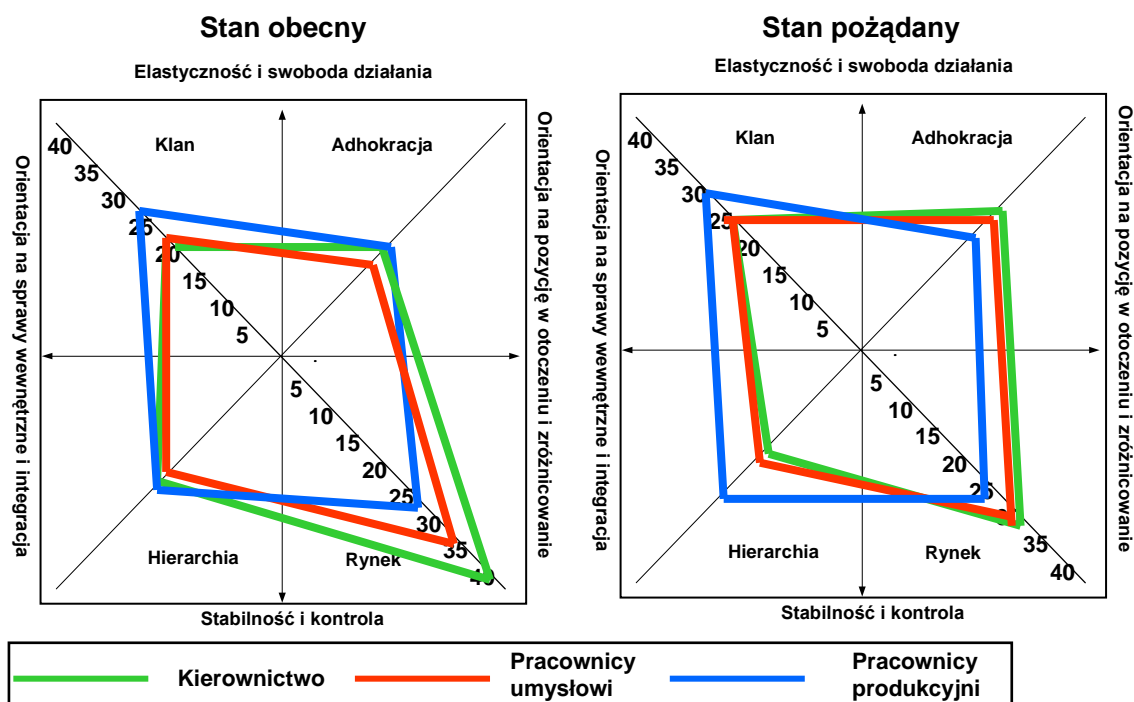
Wśród najwyżej ocenionych przez ankietowanych twierdzeń znalazły się dwa dotyczące rozwoju pracowników: „rozwój pracowników to kluczowy element

przewagi nad konkurencją” (4,80) oraz „rozwój pracowników jest ważnym elementem wdrażania kompleksowego zarządzania jakością” (4,77). Słabiej kierownictwo oceniło następujące tezy: „kultura organizacyjna jest trwałym wyróżnikiem przedsiębiorstwa” (4,70), „strategia firmy zmieniała się wraz z wdrażaniem kolejnych faz systemu TQM” (4,54), a także „sprawność działania organizacji w znacznym stopniu zależy od wzajemnych relacji między strukturą przedsiębiorstwa, kwalifikacjami pracowników oraz kulturą organizacji” (4,52). W obu częściach ankiety respondenci wskazali na rozwój pracowników, kulturę organizacyjną oraz strategię jako kluczowe uwarunkowania wdrażania kompleksowego zarządzania jakością.

Najniższe oceny uzyskały następujące tezy: „planowanie strategiczne podlega ciągłym modyfikacjom i usprawnieniom antycypując zmiany w otoczeniu biznesowym”(4,49), „podejście procesowe wpłynęło na doskonalenie umiejętności pracowników” (4,31) oraz „wdrożenie podejścia procesowego miało bezpośredni wpływ na wzrost sprawności funkcjonowania firmy” (4,23).

4.3. Zmiany kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach Philips Lighting – wyniki badań ankietowych

Drugie przeprowadzone przez autorkę badanie dotyczyło weryfikacji zmian kultury organizacyjnej. Poniżej zaprezentowano podsumowanie uzyskanych wyników. Pierwszą z kategorii była charakterystyka organizacji.

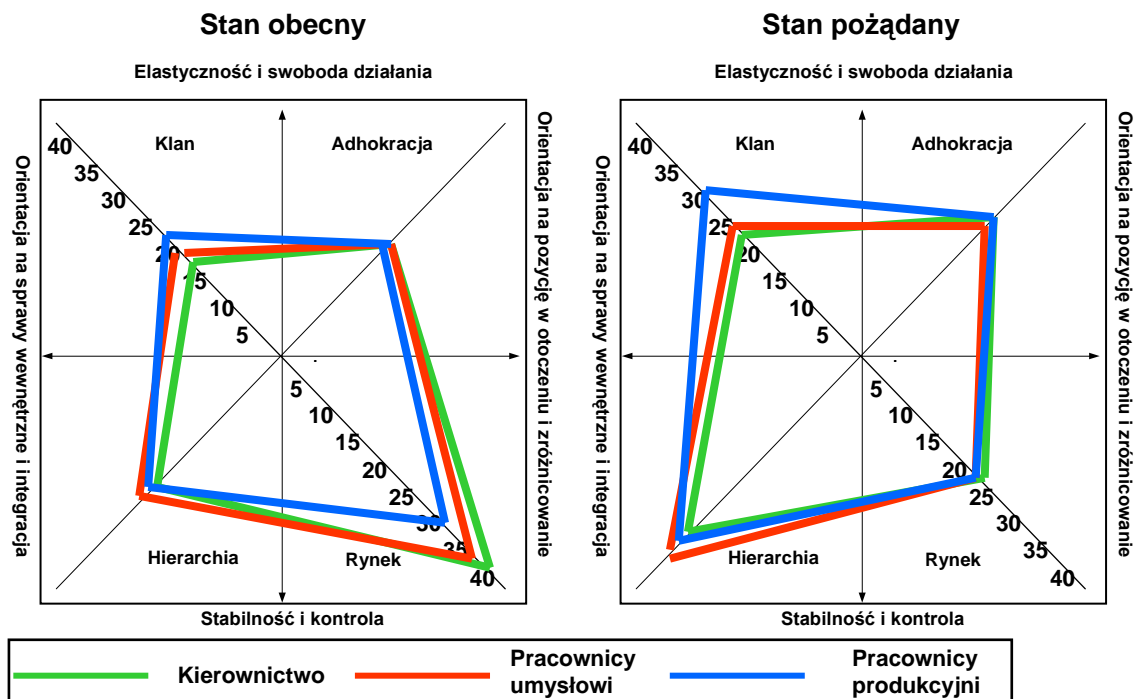


Rysunek 36 Charakterystyka organizacji – stan obecny i pożądany

Źródło: opracowanie własne

Charakteryzując stan obecny organizacji wszystkie trzy grupy, w niemal zgodny sposób wskazały typ kultury najmocniej akcentowany – kulturę rynku. Wykres ten również jest zbliżony z przeciętnym profilem kultury dla przedsiębiorstw produkcyjnych, stworzonych na podstawie badań przeprowadzonych na próbie 388 przedsiębiorstw przez K. S. Camerona i R. E. Quinna. Wszystkie trzy badane grupy wskazywały w stanie obecnym dominującą kulturę rynku – przyznając jej największą liczbę punktów. Kierownictwo typowało kulturę rynku (30,5%), podobnie jak pracownicy umysłowi (30,1%) - przyznając jej największą punktację. Z kolei pracownicy produkcyjni wskazywali na kulturę klanu (25,1%). Dwie pierwsze, badane grupy zgodnie typowały w kulturze pożądanej oprócz rynku, adhokrację – (27,7%) i (25,8%), zaś pracownicy produkcyjni kulturę klanu (24,8%).

Kolejnym kryterium oceny był styl przywództwa w organizacji. Wyniki zaprezentowano na poniższych wykresach

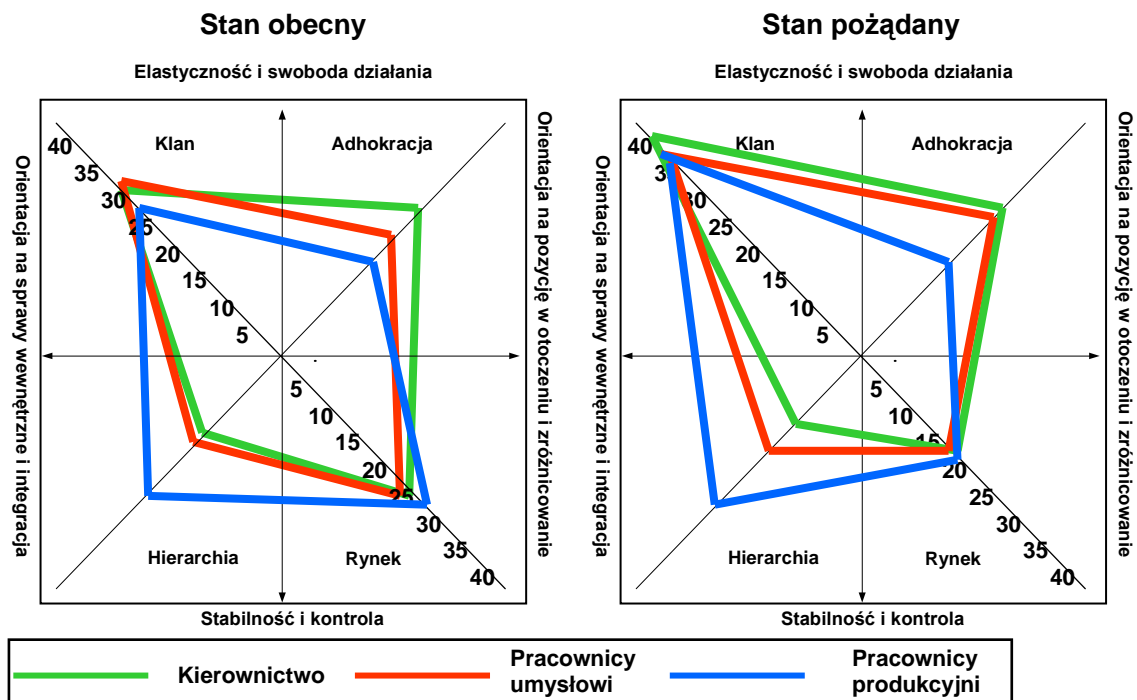


Rysunek 37. Przywództwo w organizacji – stan obecny i pożądany

Źródło: opracowanie własne

Podobnie, jak w poprzednim pytaniu, wszystkie trzy grupy respondentów w niemal identyczny sposób oceniły stan obecny stylu przywództwa. Wykres ten był zbliżony również do wskazań charakterystyki organizacji. Dominującym typem kultury był rynek (średnio uzyskał on 35% odpowiedzi) i hierarchia (25%). Najśłabsze wskazania dotyczyły klanu (19%) i adhokracji (17%). W stanie pożądanym również występowała duża zgodność ocen - dominującym typem kultury dla kierownictwa, pracowników umysłowych i produkcyjnych była hierarchia, uzyskując średnio 30% odpowiedzi oraz kultura klanu 22% odpowiedzi. Wszystkie trzy grupy badanych prawie identycznie oceniły kulturę rynku i adhokracji.

Następnie ankietowali oceniali zarządzanie pracownikami, a uzyskane wyniki zobrazowane zostały na poniższych wykresach.



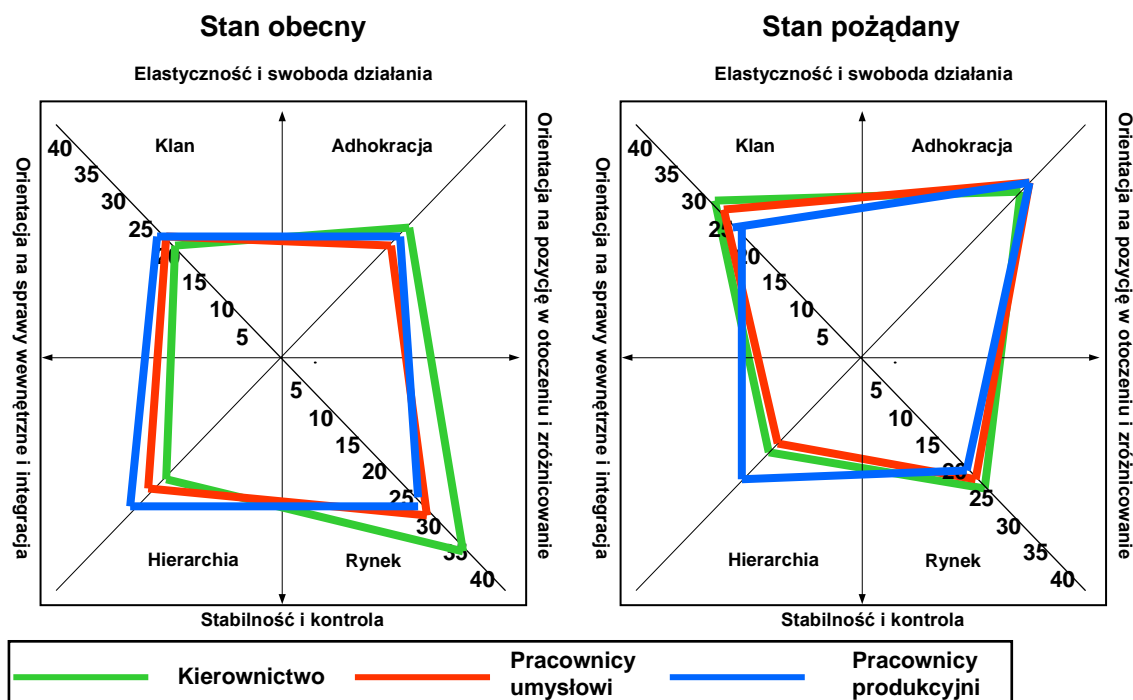
Rysunek 38. Zarządzanie pracownikami – stan obecny i pożądany

Źródło: opracowanie własne

W określeniu stanu obecnego stylu zarządzania pracownikami nie występowała już tak duża zgodność w ocenie badanych grup. Co prawda, jako dominujący typ kultury wskazano klan, przyznając odpowiednio największą liczbę punktów: kierownictwo (30,4%), pracownicy umysłowi (31,4%), pracownicy produkcyjni (27,2%). Podobna zgodność występowała w przypadku kultury rynku, gdzie wszystkie trzy grupy respondentów wskazywały podobną punktację. Pracownicy produkcyjni oceniali stan obecny, przyznając wysoką ocenę kulturze hierarchicznej (26,5%), zaś kierownictwo i pracownicy umysłowi uznawały adhokrację, (28,4%) i (22,4%). Opisuując stan pożądany respondenci w zbliżony sposób ocenili, przyznając największe wagi, kulturze klanu - uznanej za dominującą przez wszystkie trzy grupy (kierownictwo – 40,5%, prac. umysłowi – 38,4%, prac. produkcyjni – 37,1%). Podobnie jak w stanie pożądanym, pracownicy produkcyjni większy nacisk postawili na hierarchię (25%), zaś kierownictwo i pracownicy umysłowi – adhokrację (26,2%) i (26,5%). Z bardzo dużą zgodnością respondenci ocenili pozycję kultury rynku,

przyznając jej najniższą punktację (kierownictwo – 18,1%, prac. umysłowi – 17%, prac. produkcyjni – 18,1%).

Kolejną kategorią oceny była spójność organizacji:



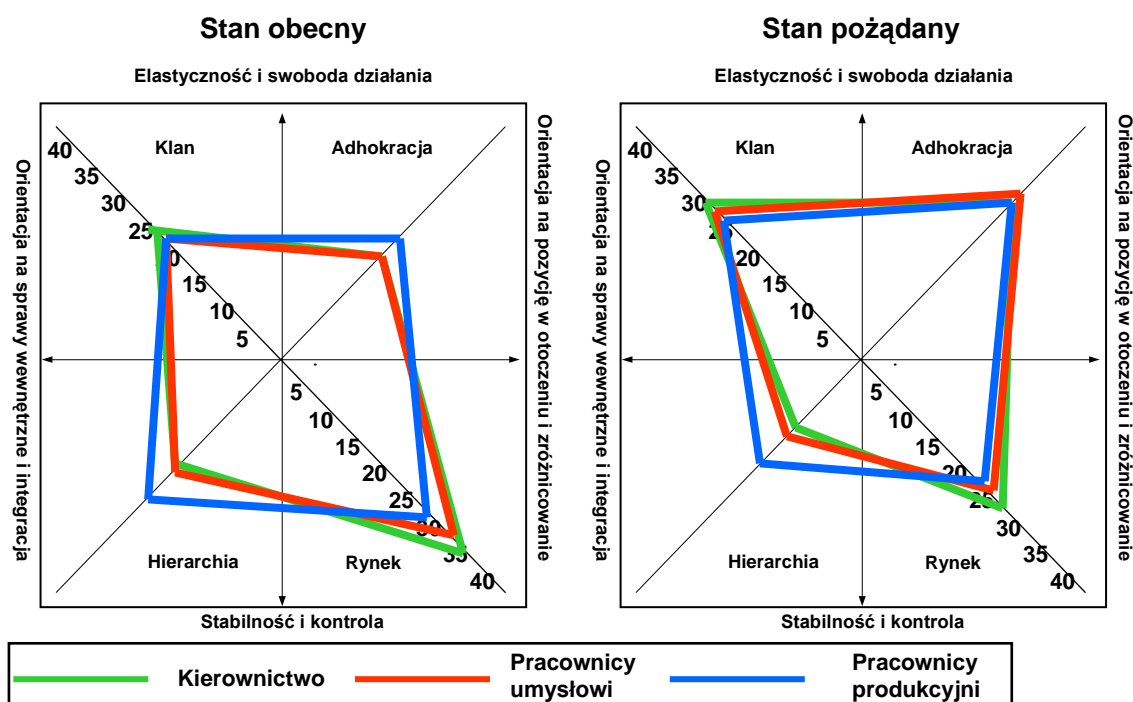
Rysunek 39. Spójność organizacji – stan obecny i pożądany

Źródło: opracowanie własne

W stanie obecnym kulturą dominującą spójności organizacji dla trzech grup respondentów był rynek. Kierownictwo przyznało tej kulturze najwyższą punktację 35,2%, podobnie jak pracownicy umysłowi – 28,8%. Pracownicy produkcyjni minimalnie wyższą punktację przyznali jedynie hierarchii 27,3% (podczas gdy kulturze rynku - 26,3%). Bardzo duża zbieżność występowała w ocenie kultury przez pracowników umysłowych i produkcyjnych – linie dla obu grup nakładały się. Z kolei w stanie pożądanym najwyższą punktację uzyskał klan i adhokracja. Pierwsza z wymienionych kultur była najczęściej wskazywana przez pracowników produkcyjnych (33,3%), wyniki dla adhokracji w zbliżony sposób oceniło kierownictwo (29,9%) oraz pracownicy umysłowi (29,2%). Rozbieżność w ocenie dotyczyła kultury hierarchicznej, która była wyżej oceniana przez pracowników produkcyjnych (22,7%) niż pozostałe grupy respondentów (17,8% -

pracownicy umysłowi, 17,2% - kierownictwo). Analizując otrzymane wyniki można zauważyć ogólną kulturową zgodność w ocenie ankietyowanych.

Ocenie podlegał również największy nacisk w organizacji:



Rysunek 40. Największy nacisk w organizacji – stan obecny i pożądany

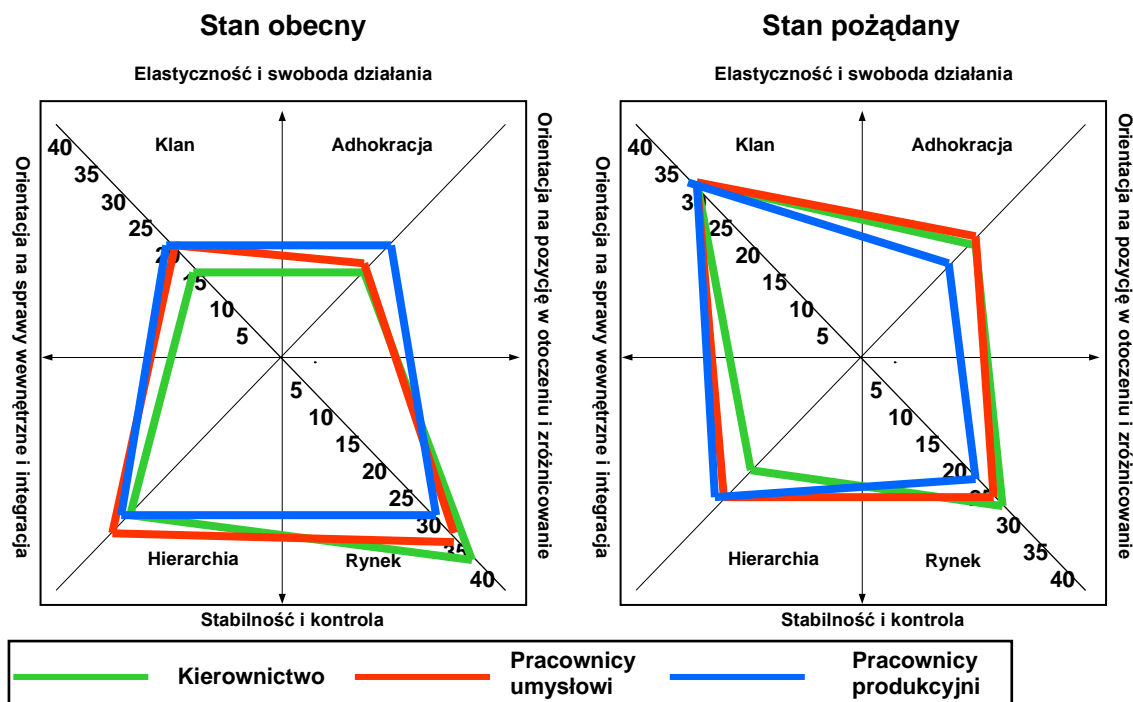
Źródło: opracowanie własne

Wszyscy respondenci zgodnie uznali, że rynek był dominującą kulturą w ocenie największego nacisku organizacji. Najwyższą notę uzyskała ta opcja w opinii kierownictwa (35,1%), pracowników produkcyjnych (32%) i pracowników umysłowych (28,2%). Drugą pod względem siły opcją okazała się adhokracja, która, podobnie jak pierwszy wybór, otrzymała bardzo zbliżone rezultaty (kierownictwo – 25,6%, prac. umysłowi – 24%, prac. produkcyjni – 23,5%). Kulturę hierarchiczną, tak jak w poprzednich pytaniach najwyżej oceniała kadra produkcyjna (26,9%). Należy zwrócić uwagę na bardzo dużą zgodność stanu obecnego w ocenie respondentów.

Z kolei w ocenie stanu pożądanego największą popularnością cieszyła się kultura klanu, uzyskując 30,9% odpowiedzi pracowników umysłowych, 30,8% pracowników produkcyjnych oraz 29,7% kierownictwa. Podobnie, jak w przypadku stanu obecnego, drugą najpopularniejszą kulturą była adhokracja (zwłaszcza w opinii kadry kierowniczej 29,5% oraz pracowników umysłowych (28,7%)). Kultura rynku

oceniona została na podobnym poziomie we wszystkich badanych grupach (27,1% - kierownictwo, 24,3% - pracownicy umysłowi, 23,1% - pracownicy produkcyjni). Najwyżej hierarchię ocenili pracownicy produkcyjni, przyznając jej 22,1 %.

Ostatnim elementem podlegającym ocenie były kryteria sukcesu



Rysunek 41. Kryteria sukcesu – stan obecny i pożądany

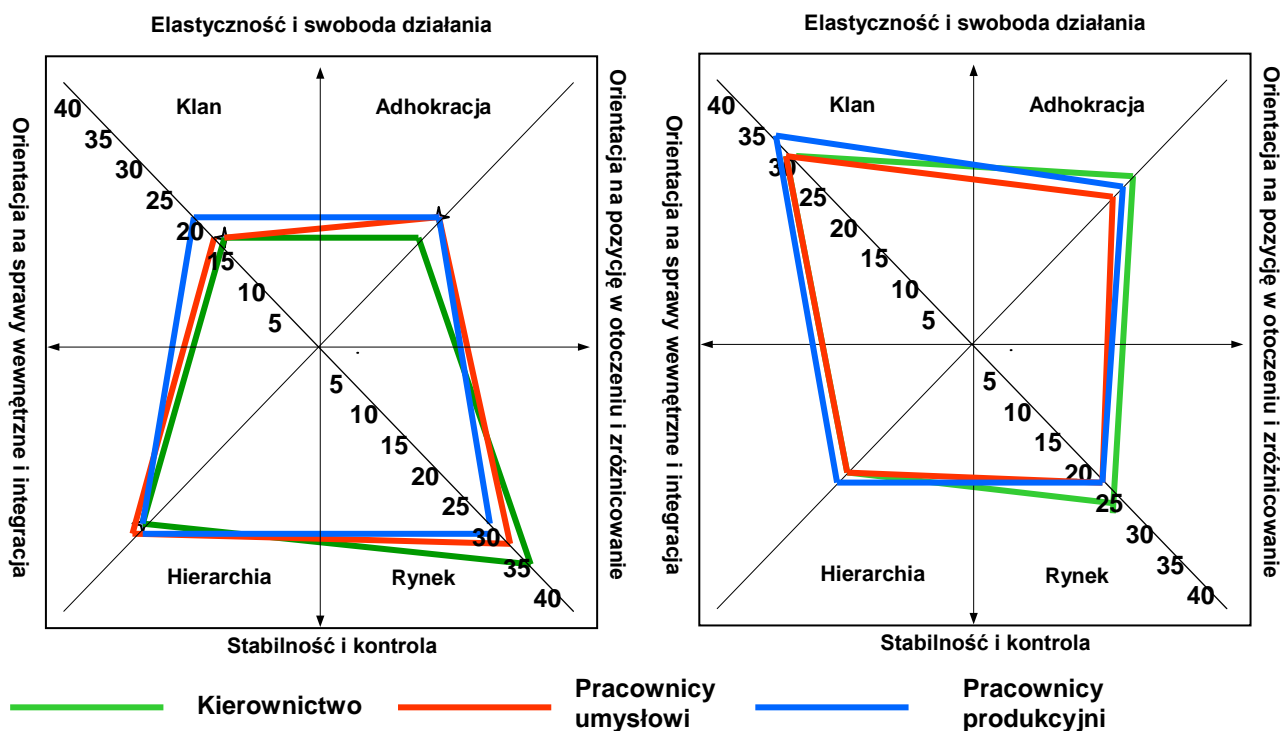
Źródło: opracowanie własne

Określając kryteria sukcesu w organizacji przedstawiciele kierownictwa wybierali odpowiedzi związane z kulturą rynku (36%), natomiast pracownicy umysłowi i produkcyjni – kulturę hierarchiczną, dając odpowiednio 32,6% oraz 29,3% swoich odpowiedzi. Z kolei, w kulturze adhokracji i klanu upatrywali kryteriów sukcesu pracownicy produkcyjni przyznając im po 21%. Osiągnięty profil był zgodny dla trzech grup badanych pracowników.

W stanie pożądanym wszystkie trzy grupy, wysoko oceniły klan (31% - kierownictwo, 28,9% - pracownicy umysłowi, 31,9% - pracownicy produkcyjni). Z dużą zgodnością oceniano również rynek (26% - kierownictwo, 25% - prac. umysłowi, 22,2 – prac. produkcyjni) i adhokrację (średnia ocen – 22%). Jediną różnicą był, tak jak w poprzednich punktach kwestionariusza, wysoki poziom kultury hierarchicznej w odpowiedziach pracowników produkcyjnych i umysłowych (25%).

Stan obecny

Stan pożąany



Rysunek 42. Podsumowanie wyników badania kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne

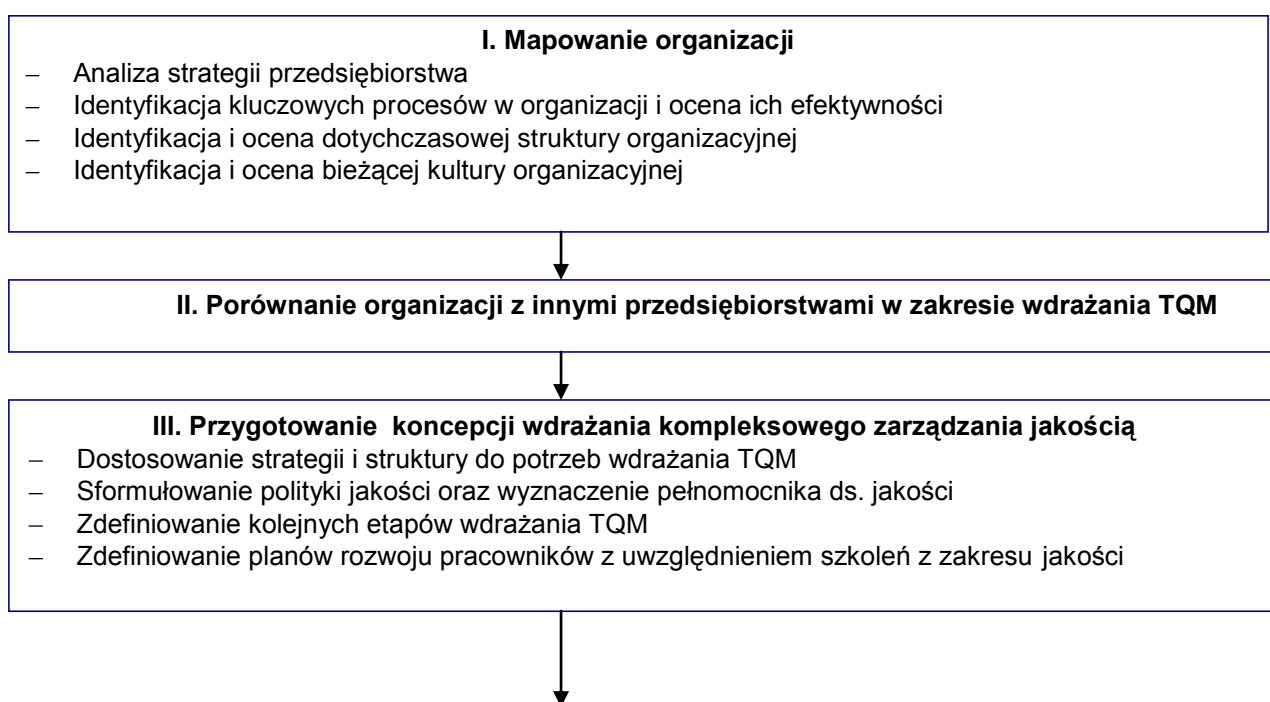
Kierownictwo, pracownicy umysłowi i pracownicy produkcyjni wskazali, że w organizacji można wyróżnić cztery typy kultury organizacyjnej, z których jedna pełni funkcję dominującą i uzyskuje najwyższe oceny, podczas gdy wpływ pozostałych trzech typów kultury na organizację jest mniejszy, co znalazło odzwierciedlenie w niższych ocenach. Najwyższą wartość w ocenie bieżących badanych przedsiębiorstw uzyskała kultura rynku; średnia ocen to: 35 – kierownictwo, 31 – prac. umysłowi, 29 – prac. produkcyjni. Słabiej oceniono kulturę hierarchii, która uzyskała następujące oceny: 30 – kierownictwo, 28 – pracownicy umysłowi, 29 – pracownicy produkcyjni.

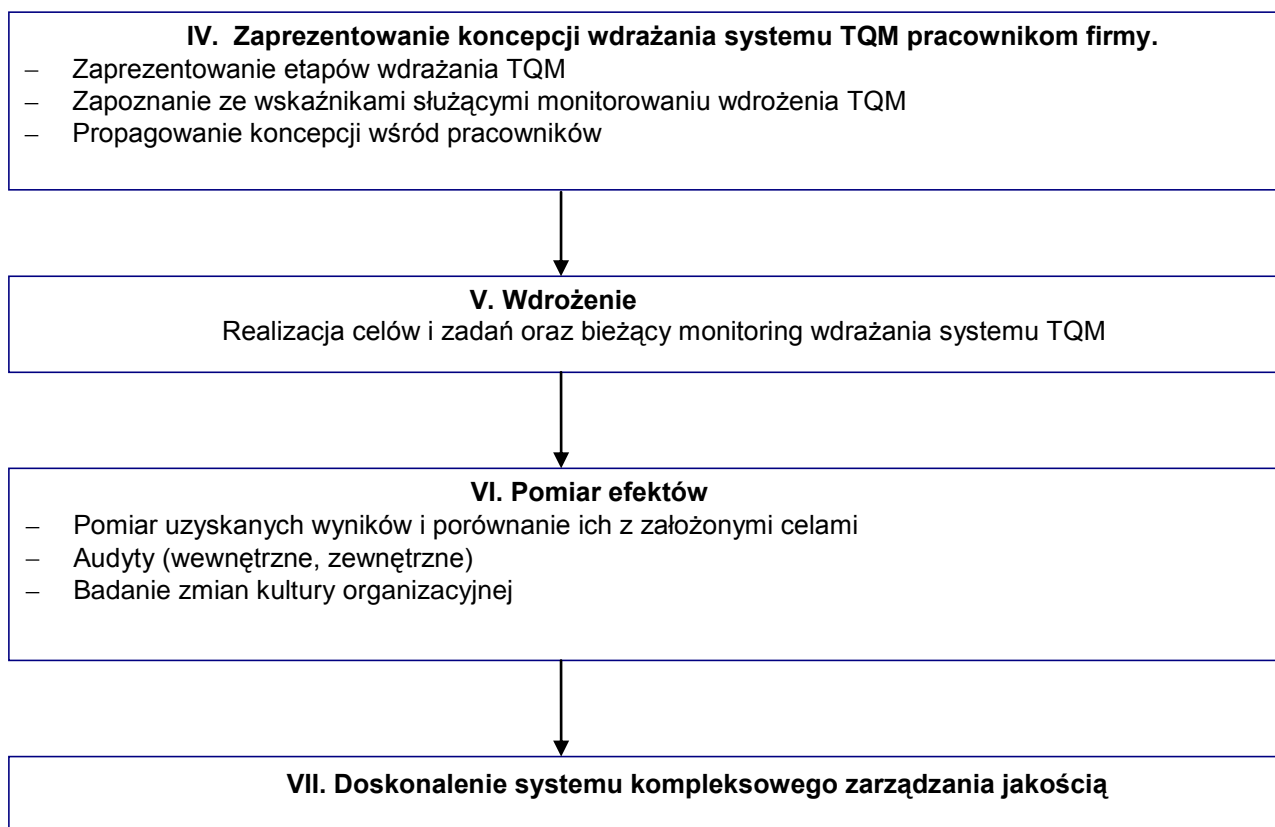
Wśród pracowników produkcyjnych kultura adhokracji oraz kultura klanu uzyskały zbliżone wyniki (średnia ocen 21). Pracownicy umysłowi natomiast wyższe oceny przyznali kulturze adhokracji (23) niż kulturze klanu (18). Kierownictwo najniżej oceniło kulturę klanu (17) i kulturę adhokracji (18).

W drugiej części badania respondenci określali stan pożądany kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach. Najwyższą ocenę uzyskała kultura klanu, (34 – pracownicy produkcyjni, 31 – pracownicy umysłowi, 30 – kierownictwo). Niższą ocenę otrzymała kultura adhokracji (26 – pracownicy produkcyjni, 25 – kierownictwo, 25 – pracownicy umysłowi). Najniższe oceny przyznano zgodnie kulturze hierarchii (20 – pracownicy produkcyjni, 20 – kierownictwo, 20 – pracownicy umysłowi) oraz kulturze rynku (25 – kierownictwo, 24 – pracownicy umysłowi, 20 – pracownicy produkcyjni).

4.4. Metodyka wdrożenia systemu kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwie przemysłowym

Przeprowadzone badania empiryczne, analiza dokumentacji organizacji badanych przedsiębiorstw oraz literatury przedmiotu pozwoliły na opracowanie autorskiej metodyki wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością.





Rysunek 43. Metodyka wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne

Pierwszą fazą metodyki wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością jest mapowanie organizacji, które polega na dokonaniu wieloaspektowego przeglądu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Identyfikacji i ocenie podlegają: strategia przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna oraz kultura organizacyjna. Przeprowadzona analiza stanowi cenne źródło informacji o przedsiębiorstwie wykorzystywane w kolejnym etapie metodyki – porównaniu (benchmarking) własnej organizacji z innymi firmami, które wdrażają system kompleksowego zarządzania jakością. Benchmarking pozwala organizacjom na wymianę doświadczeń oraz skorzystanie z wypracowanych rozwiązań. W Polsce firmy korzystają z doświadczeń innych organizacji we wdrażaniu TQM, m.in. w ramach Klubu EFQM Polskiej i Europejskiej Nagrody Jakości.

Analiza organizacji oraz zapoznanie się z wdrażaniem TQM w innych organizacjach pozwala na wypracowanie własnej koncepcji implementacji systemu.

Należy również zwrócić uwagę na dostosowanie strategii i struktury do potrzeb wdrażania TQM, sformułowanie polityki jakości oraz wyznaczenie pełnomocnika ds. jakości, a także zdefiniowanie kolejnych etapów wdrażania TQM. (np. wdrożenie systemu zarządzania zgodnego z ISO 9001:2000, następnie systemu zarządzania środowiskiem oraz higieną i bezpieczeństwem pracy, uzyskanie Polskiej Nagrody Jakości, a następnie Europejskiej Nagrody Jakości). Wtedy też należy zdefiniować plany rozwoju pracowników z uwzględnieniem szkoleń dotyczących jakości.

Kolejnym etapem metodyki jest zaprezentowanie pracownikom firmy koncepcji wdrażania systemu TQM. Podczas spotkań z załogą kierownictwo powinno przedstawić cel wdrażania TQM oraz omówić etapy wprowadzania systemu. Należy także zapoznać pracowników ze wskaźnikami służącymi monitorowaniu wdrożenia TQM. Ważne jest stałe promowanie koncepcji wśród załogi (poprzez organizację regularnych spotkań, szkoleń, dystrybucję wśród pracowników materiałów informacyjnych, publikację informacji na stronach intranetowych oraz tablicach ogłoszeń).

Wszechstronne przygotowanie organizacji pozwala na sprawne wprowadzenie systemu TQM. W trakcie całego procesu wdrażania należy przeprowadzać regularny pomiar uzyskiwanych wyników i porównanie ich z założonymi celami. Bardzo pomocnymi w ocenie efektywności wdrażania systemu TQM są audyty wewnętrzne i zewnętrzne. W firmie regularnie odbywać się powinny badania kultury organizacyjnej. Wnioski płynące z wyników audytów przedsiębiorstwa, badań kultury organizacyjnej stanowiąc będą wskazówki dla doskonalenia organizacji oraz dostosowania jej do zmian zachodzących w otoczeniu.

ZAKOŃCZENIE

Rozważania podjęte w pracy miały określić wpływ uwarunkowań organizacyjnych na sprawność wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością. Uzyskane w ramach studiów literatury oraz przeprowadzonych badań rezultaty dotyczą dwóch płaszczyzn: teoretyczno-analitycznej i empiryczno-analitycznej.

Przeprowadzona w ramach obszaru teoretyczno-analitycznego charakterystyka modeli systemów organizacyjnych pozwoliła na usystematyzowanie wiedzy oraz wyróżnienie podsystemów organizacyjnych wpływających na sprawność funkcjonowania organizacji. Wskazano, że autorzy prezentują w modelach systemów organizacyjnych zróżnicowane zmienne. Dokonując identyfikacji uwarunkowań organizacyjnych wykorzystano model T. J. Petersa, R. H. Watermana. Na tej podstawie do uwarunkowań organizacyjnych zaliczono: strukturę organizacyjną, strategię, podejście procesowe, kulturę organizacyjną oraz rozwój pracowników.

Kluczowym weryfikatorem wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością była jego sprawność. W rozprawie przyjęto, że funkcjonowanie systemu można ocenić jako sprawne, jeżeli organizacja osiąga wyznaczone cele, będące pochodną potrzeb otoczenia i oczekiwań uczestników organizacji.

W rozprawie uporządkowano systemy zarządzania jakością wdrażane w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz przeprowadzono analizę systemu kompleksowego zarządzania jakością funkcjonującego w przedsiębiorstwach Philips Lighting. Elementami składowymi systemu Philipsa były:

- systemy zarządzania jakością oparte o wymagania norm ISO (początkowo były to ISO 9002, ISO 9001, zastąpione później przez ISO 9001:2000, ISO 14001, KEMA 18001 – obecnie PN –N 18001),
- Philips Quality Award PQA-90 (Nagroda Jakości Philipsa),
- Business Excellence through Speed and Teamwork BEST – Doskonałość w Biznesie dzięki Szybkości i Pracy Zespołowej – którego integralną częścią był program Business Excellence - oparty na metodyce i założeniach Europejskiej Nagrody Jakości.

Do najważniejszych zalet systemu zaliczyć należy: integrację systemu zarządzania z systemem kompleksowego zarządzania jakością, połączenie popularnych systemów zarządzania jakością (ISO, EFQM) z rozwiązaniami autorskimi (PQA), wprowadzenie wielostopniowego procesu szkoleń dotyczących prowadzenia projektów usprawniających, w skład którego wchodziły następujące elementy: QIC, szkolenia dla Green Beltów (GB), Black Beltów (BB) oraz Master Black Beltów (MBB). Korzyściami systemu kompleksowego zarządzania jakością koncernu Philips było także wykorzystanie autorskich narzędzi jakości (MEDIC – metodyka prowadzenia projektów usprawniających, PST – ocena efektywności procesów) oraz integracja wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością ze zmianami w kulturze organizacyjnej.

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz uzyskane wyniki badań potwierdziły, że zagadnienie uwarunkowań organizacyjnych wpływających na sprawność wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością pełni ważną rolę w rozwoju przedsiębiorstw.

Sprawne wdrożenie systemu TQM wymaga od przedsiębiorstw uwzględnienia uwarunkowań organizacyjnych oraz postępowania zgodnego z zaproponowaną metodyką.

Biorąc pod uwagę coraz większy udział polskich firm w wymianie międzynarodowej można przyjąć, że zainteresowanie organizacji sprawnym wdrożeniem TQM będzie stopniowo wzrastać, bo funkcjonowanie na coraz bardziej konkurencyjnym rynku wymagać będzie zapewnienia wysokiej jakości produktów.

Bibliografia

1. Ackoff R.A., O systemie pojęć systemowych, *Prakseologia*, nr 2.
2. Ackoff R. A., *Zasady planowania w korporacjach*, PWE Warszawa 1973.
3. Alpert S., Whetten D.A., Organization identity, *Research In Organizational Behaviour*, 1985, nr 7.
4. Antonowicz M., Jakość a zaopatrzenie, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 1997 nr 5.
5. Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne*. PWE, Warszawa 1982.
6. Argyris Ch., Zrozumienie zachowania się ludzkiego w organizacji – jeden punkt widzenia, w: M. Haire (red.) *Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa 1965.
7. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
8. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wyd. ABC, Kraków 2000.
9. Arystoteles, *Kategorie i hermeneutyka*. PWE, Warszawa 1982.
10. Banaszyk P., Krzakiewicz K., Stańda A., *Możliwości i warunki wdrażania wirtualnych struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
11. Banaszyk P., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002.
12. Barnard Ch. J., *Funkcje kierownicze*, Wydawnictwo Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna Kraków i Czytelnik 1997.
13. Barnard Ch., *The functions of Executives*, Harvard University Press, Cambridge 1938.
14. Bartkowiak G., Januszek H., *Umiejętności kierownicze*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997.
15. Bectford J., *Quality. A Critical Introduction*, Routledge, 1998.
16. Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998.
17. Beer S., *Cybernetyka a zarządzanie*. PWN, Warszawa 1966.
18. Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowanie*, Warszawa 1984.
19. Bielski M., *Formalna i rzeczywista organizacja*, PWE, Warszawa 1993.
20. Bielski M., *Organizacje*, WUŁ, Łódź 1992.

21. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
22. Bieniok H., Rokita J., Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 1984.
23. Binsztok A., Zarządzanie fraktalne jako źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w: Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
24. Binsztok A., Zasady projektowania struktur w organizacjach fraktalnych, w: Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Wyższej Szkoły Biznesu w Pile, Poznań – Piła 2001.
25. Blau P.M., Formalna teoria zróżnicowania w organizacjach, w: Zachowanie człowieka w organizacji, T 1, praca zbiorowa pod red. W. E. Scotta i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983.
26. Borkowska S., System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1985.
27. Borucki W., Urbaniak M., Zdefiniować jakość. Problemy Jakości 1996, nr 12.
28. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., Kultura organizacyjna przedsiębiorstw, PAN, Ossolineum 1988.
29. Broniewska B., TQM- kultura współdziałania w strukturze organizacyjnej dostosowanej do zarządzania procesami, Organizacja i Kierowanie 1996, nr 4.
30. Brummet L. R., Pyle W.C., Flamholtz E.G., Rachunek zasobów ludzkich w przemyśle, PWN, Warszawa 1983.
31. Caulcutt R., Why is Six Sigma so successful?, Journal of Applied Statistics 2001, nr 3/4.
32. Cameron K.S., In what ways do organizations implement total quality?, referat wygłoszony na konferencji Academy of Management, Las Vegas, Nevada 1992.
33. Cameron K.S., Quinn R.E., Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, model wartości konkurujących, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
34. Certo S.C., Modern Management. Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment, Prentice Hall, Inc 2000.
35. Chrostowski A., Szczepankowski P., Planowanie, w: Zarządzanie – teoria i praktyka, pod redakcją A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

36. Collins J.C., Porras J. I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Wrocław, 2003.
37. Crosby P.B., *Quality is Free*, The New American Library Inc., New York 1982.
38. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2002.
39. Czermiński A., Czubasiewicz H., *Teoria i praktyka podejmowania decyzji*. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1985.
40. Czermiński A., Trzcieniecki J., *Elementy organizacji i zarządzania*, PWN, Kraków 1973.
41. Cyfert S., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań 2009.
42. Dahlgard J.J., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2001.
43. Dale B.G., Plunket J.J., *Quality Costing*, Gower, 1999.
44. Davenport T.H., *Process Innovation. Reengineering Work Through Information Technology*, Boston 1993.
45. Davis Stanley M., *Future Perfect Reading*, Wydawnictwo Addison Wesley 1987.
46. Deming W.F., *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT 1988.
47. Douglas P.C., *Six Sigma's focus on total customer satisfaction*, *Journal for Quality & Participation* 2000, nr 2.
48. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
49. Drucker P. F., *Long-Range Planning, Challenge to Management Science*, w: *Management Science* 1959.
50. Drucker P.F., *Skuteczna zarządzanie*, PWN, Warszawa 1986.
51. Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*. PWN, Warszawa 1976.
52. Drucker P. F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. AE Kraków – Czytelnik, Warszawa 1995.
53. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.
54. Dupont R., Baxter T., Theodore L., *Environmental Management*, Lewis 1998.
55. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
56. England G.W., *Japanese and American management :theory Z and beyond*, *Journal of International Business Studies*, 1983, s. 131-133.

57. Environmental Careers Handbook, The Institution of Environmental Sciences and Trotman and Company Limited 1993.
58. Fliciński B., Czy zarządzanie może być konkurencyjne wobec rynku?, Przegląd Organizacji 1992.
59. Fliciński B., Kuc B.R., Podstawy zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1990.
60. Flood R.F., Beyond TQM, John Wiley&Sons, 1993.
61. Furey T.R., A six – step guide to process reengineering, Planning Review 1993/2.
62. Galbraith J., Kazanjian R., Strategy Implementing. Structure, System and Process, West Publishing, 1985.
63. Giera K., Werpanowski W., Księga jakości. Międzynarodowe Centrum Naukowe Eksploatacji Majątku Trwałego w Radomiu, Radom 1994.
64. Glueck W.F., Business Policy, Strategy Formulation and Management, Action New York 1989.
65. Goetsch D.L., Davis S.B. :Quality Management, Prentice Hall,Inc.,2000.
66. Goliszewski J., Controlling: geneza, istota i granice skuteczności w warunkach polskich, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1995.
67. Gołębiowski M., Janasz W., Prozorowicz M., Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
68. Gościński J., Zarys teorii sterowania ekonomicznego, PWN, Warszawa 1977.
69. Góralski A., Twórcze rozwiązywanie zadań. Warszawa 1989.
70. Grant E.L., Statystyczna kontrola jakości. PWE, Warszawa 1972.
71. Griffin R.W. ,Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.
72. Gruchman G., Określanie architektury procesów metodą 4P, Problemy Jakości 2000 nr 7.
73. Gryn M., Fabryka talentów, Rzeczpospolita, First Class, listopad 2008.
74. Gulski B., Skurzyńska-Sikora K., Szeloch Z.M., Podstawy organizacji i zarządzania, CSSiA w Lublinie 1998.
75. Hammer M., Champy J., Reengineering w przedsiębiorstwie, Neumann Management Institute, 1996.
76. Hampton D.R., Management, New York, 1986.
77. Hamrol A., Zarządzanie jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2008.
78. Handy Ch., Understanding organizations, Claus Ltd. Linotron, Times 1993.

79. Harrington H.J., The improvement Processes. How America Leading Companies Improve Quality, McGraw – Hill, New York 1987.
80. Harry M., Schroeder R., Six Sigma – wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych, Kraków 2001.
81. Harvey L., Green D., Defining Quality, Assesment and Evaluation in Higher Education, 18(1).
82. Hellrieger D., Slocum J.W., Woodmann R.W., Organisational Behavior, Third Edition, West publ. Co. St. Paul, New York 1983.
83. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., The motivation to work, J. Willey and Son Incorporation, New York 1967.
84. Hofstede G., Kultura i organizacje, PWE, Warszawa 2000.
85. Hopej M., Struktura organizacyjna fraktalnego przedsiębiorstwa. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 20001 nr 3.
86. Huber G.B., Organizational learning, The Contributing Processes and the Literatures, *Organizational Science*, 1991.
87. Imai M., KAIZEN – The Key to Japan’s Competitive Success, The Kaizen Institute Ltd, London 1986.
88. ISO 9000:2000. Wybór i stosowanie ISO (2001). Central Sekretariat. PKN.
89. Itami H., Roehl T., Mobilizing invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1987.
90. Jaeger A., The transfer of organizational culture overseas, an approach to control in the multinational corporation, *Journal of International Business Studies* 1983.
91. Jakość Philipsa. Materiały Corporate Quality Bureau, Philips Electronics NV, Eindhoven 1996.
92. Jansen M. C., Meckling W. H., Theory of The Firm: Managerial Behaviour, Agency costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economy*, 1976.
93. Jasiński Z., Motywowanie w przedsiębiorstwie, Placet, Warszawa 1998.
94. Juran J.M., Gryna F., Quality Planning and Analysis, McGraw-Hill, Inc, 1993.
95. Juran J.M., Quality Control Handbook, Mc Graw-Hill, New York 1988.
96. Kaczmarek B., Sikorski Cz., Podstawy zarządzania, Absolwent, Łódź 1995.
97. Kalka K., Tarnowska M. (red), W dobrym świetle. Od Lumenu do Philipsa. 1958-2008. Historia 50 lat przemysłu oświetleniowego w Pile, Piła 2008.
98. Kano N., Attractive Quality and Must be Quality, ”Quality”14(2).

99. Karaszewski R., Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody, narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
100. Kast F.E., Rosenzweig J.E., Organization and Management: A System and Contingency Approach, McGraw Hill, London.1981.
101. Katz D., Kahn R. L., Społeczna psychologia organizacji. PWN, 1979,
102. Kidlarski E., Jakość wyrobów. PWN, Warszawa 1988.
103. Kidlarski E., Zarządzanie przez jakość w Japonii i USA. Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1993.
104. Kidlarski E., Zarządzanie przez jakość w polskich przedsiębiorstwach. Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1996.
105. Kieniewicz A., Polityka jakości. Orgmasz, Warszawa 1994.
106. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
107. Kisielnicki J., Wirtualne, czyli inteligentne, w: Zarządzanie XXI wieku, INFOR, 16-31 października 2000,
108. Klasik A., Planowanie strategiczne. Refleksja metodologiczna, w: Strategia rozwoju przedsiębiorstwa, PN AE Katowice 1985.
109. Klimas M., Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1985.
110. Kłós Z., Uwarunkowania wprowadzenia strategii w polskich przedsiębiorstwach. Problemy Jakości 1996.
111. Kolman R., Poradnik o jakości dla praktyków, TNOiK, Bydgoszcz 1995.
112. Kondo Y., Human Motivation, A Key Factor for Management, 3Acorporation, Tokyo 1991.
113. Koontz H., Weihrich H., Management, McGraw – Hill Int, New York 1988.
114. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1994.
115. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
116. Kotter J., Haskett J., Corporate Culture and Performance. Free Press, New York, 1992.
117. Kowalczyk J., Metoda Taguchi. Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1995.
118. Kowalewski S., Przełożony i podwładny w świetle teorii organizacji, PWE, Warszawa 1984.

119. Koźmiński A., Typy struktur biurokratycznych a racjonalność organizacji, w: Organizacja. Socjologia struktur, procesów i ról, red. W. Morawski, PWE, Warszawa 1979.
106. Koźmiński A.K., Obłój, K. Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989
120. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie . PWE. Warszawa 1995.
121. Kraśniak J., Roszyk – Kowalska G., Metodyczne aspekty wdrażania procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem, w: Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Wyższej Szkoły Biznesu w Pile, Poznań – Piła 2001.
122. Krzakiewicz K., Podstawy zarządzania, TNOiK, Toruń 1998.
123. Krzakiewicz K. (red.), Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo AE Poznań, 2008.
124. Krzysztofik B.M. Bagiński J., Quality Function Deplyment (QFD)- projektowanie sterowane przez klienta. Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1995.
125. Krzyżanowska K., Zarys historii Piłskiej Fabryki Żarówek „Lumen” w Pile, Tygodnik Piłski nr 3 (2005).
126. Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1992.
127. Kuc R.B., Zarządzanie doskonale, Wydawnictwo menedżerskie PTM, Warszawa 2000.
128. Latzko W.J., Saunders D.M., Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, Warszawa 1998.
129. Lawrence P., Lorsch, J. Organization and Environment, Harvard Business School, 1997.
130. Leana C.R., Predictors and consequences of Delegation, Academy of Management Journal, 1986.
131. Lewandowski J., Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie, Politechnika Łódzka, Łódź 2000.
132. Lewiński E., ISO 9002- nowe decyzje, Kontakt nr 7.
133. Lewiński E., Na stromej ścieżce jakości, Kontakt nr 12.
134. Lillarank P.M., Organization for Continuous Improvement, Quality Control Circle Activities in Japanese Industry, Helsingfors 1988.
135. Lisiecka K., Kultura przedsiębiorstwa jako czynnik ułatwiający zarządzanie przez jakość. Problemy Jakości 1998, nr 7.

136. Lisiecka K., Od kontroli wyrobów do zarządzania procesem tworzenia jakości, w: J. Bagiński (red), Menedżer jakości, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
137. Lisiecka K., Pater S., QFD- narzędziem strategicznym planowania jakością produktu. Problemy jakości 1997 nr 3.
138. Lisiecka K., TQM – idea koncepcji elementy strukturalne modelu. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1998.
139. Lisiecka K., Uwarunkowania systemu zapewnienia jakości. Problemy Jakości 1996 nr 10.
140. Lisiecka K., Zarządzanie jakością produktów w przedsiębiorstwie przemysłowym. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1993.
141. Lisiecka K., Zasada doskonalenia jakości w programach wdrażania TQM, „Problemy Jakości” nr 3.
142. Lisiecki M., Metody organizacji i kierowania. PWE, Warszawa 1985.
143. Lutosławski J., Człowiek w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1962.
144. Łańcucki J., Podstawy kompleksowego zarządzania jakością, AE Poznań 2001.
145. Łuczak J., Burza mózgów- efektywne narzędzie w zarządzaniu jakością. Przegląd Organizacji 1995, nr 3.
146. Mała encyklopedia ekonomiczna, PWN, Warszawa 1961.
147. Malara Z., System zarządzania przedsiębiorstwem oraz metody jego doskonalenia. Uwagi metodyczne. red. J. Skalik, Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
148. Marek M., Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw, praca zbiorowa., Zrzeszenie Studentów Polskich, Szczecin 1998.
149. Martin C., Siehl C., Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis, Organizational Dynamics, 1983.
150. Martin J., Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York, Oxford University Press, 1992.
151. Martyniak Z., Organizatoryka, PWE, Warszawa 1987.
152. Maslow, Teoria hierarchii potrzeb, w: Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej, red. J. Reykowski, PWN, Warszawa 1964.
153. Maxon J., Total Quality Management, w: Total Quality Portfolio, Strategic Direction Publishers, 1992.

154. Meller A., Metoda analizy przyczyn i skutków wad (FMEA). Przegląd Organizacji 1994 nr 2.
155. Mikołajczyk Z., Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. PWN, Warszawa 1995.
156. Mintzberg H., Mintzberg on Management. Inside of Strange World of Organization. Collin Macmillan Publ., London 1989.
157. Mintzberg H., The Structuring of organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979.
158. Mreła K., Struktury organizacyjne, Analiza wielowymiarowa, PWE, Warszawa 1983.
159. Muhlemann P., Oakland J.S., Lockyer K.G., Zarządzanie. Produkcja
160. Müller U.R., Szczupłe organizacje, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
161. Nierzwiński W., Wiśniewska M., House of Quality. Problemy Jakości 1995, nr 2.
162. Nonaka J., Takeuchi H., The Knowledge Creative Company, Oxford University Press New York 1995.
163. Norma ISO 9000, wydanie z 15 XII 2000r.
164. Oakland J.S., Total Quality Management. Buterworth- Heineman Ltd, Oxford 1992.
165. Obłój K., Strategia przetwarzania organizacji, PWE, Warszawa 1989.
166. Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1993.
167. Ociepa A., Zarządzanie w zgodzie z ekologią, Business Forum 1999, nr 5.
168. Olejniczak K., Bieniecki M., Ogólne zasady dotyczące wymagań i wdrażania systemu zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie, Problemy Ekologii 1997, nr 4.
169. Otczyk N., Elementy TQM w systemie jakości opartym na znowelizowanych normach ISO 9000.w: ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja. Quality Review nr 2(10).
170. Pande P., Neuman R., Cavanahg R., Six Sigma, Liber, Warszawa 2003.
171. Patterson M., West M. A., Lawthom R., Nickell S., Impact of people management practices on business performance. Issuee in People Management Report No. 22, London Institute of Personel Development 1989.
172. Penc J., Społeczne zmiany w systemie pracy, Kultura i Społeczeństwo 1987 nr 2.
173. Penc, J., Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, cz.1., Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994.
174. Perechuda K., Organizacja fraktalna, w: Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa i zagrożenie?, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.

175. Perechuda K., Strategic management of the Business Process Reengineering, *Argumenta Oeconomica* 3/1996.
176. Perigord M., *Achieving Total Quality Management. A program for Action*, Productivity Press, 1990.
177. Perrot C., *Organizational Analysis a Social View*, Tavistock Publications, 1970.
178. Philips Lighting Farel Mazury. 50-lat firmy. KENGRAF, Kętrzyn 1998.
179. Philips Lighting Quality Centre, *How to become an ISO 9001 or ISO 9002 certified plant*, Eindhoven 1990.
180. Pieciakowski E., *Narzędzia jakości. Problemy Jakości* 1992 nr 4.
181. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1996.
182. Pochyluk R., Gradowski P., Szymański J., *Zasady wdrażania systemu zarządzania środowiskowego*, Ekokonsult, Gdańsk 1999.
183. Poćwiardowski A., *Dobrze być wśród najlepszych*, Kontakt nr 7.
184. Porter L.W., Lawery E.E., *Management of human resources*, New York 1993.
185. Pough D., Hickinson D., Higin J., Turner C., *Dimensions of Organization Structure "Administrative Science Quarterly"*, 1968.
186. Powell T., *Organizational Alignment as Competitive Advantage*, *Strategic Management Journal*, vol.13, 1993.
187. Praca zbiorowa pod red. Minier B.Z., Jewienko L.I., Rapaport W. S., *Organizacja zarządzania. Podejście systemowe*, PWE, 1986.
188. Prahalad C.K., Hamel G., *The core competences of the corporation*, *Harvard Business Review* 5-6/2000.
189. *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*. Red. T. Gołębiowski. PWN, Warszawa 1994.
190. Przybyła M., *Struktura organizacji, ujęcie wielowymiarowe*, Wrocław 1995.
191. Puch D. S., Hickson C., Hinings C. R., Turner C., *Dimensions of Organization Structure*, *Administrative Science Quarterly*, s. 65-105.
192. Quinn J.S., James R.M., Mintzberg H., *The strategy process*, Prentice Hall, New York 1988.
193. Quinn R.E., Cameron K.S., *Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness*, *Management Science*, 1983.
194. Robbins S., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Wydawnictwo Poznań ABEDIK, Poznań 2000.
195. Rudniański J., *Homo cogitas*. WP, Warszawa 1981.

196. Ruigrok W., Achtenchagen L., Organizational culture and the transformation towards new forms of organizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999.
197. Rychlewski C., Prawdę o jakości zarządzania w polskim przedsiębiorstwie ujawni konkurencja. *Cash* 1995, nr 29.
198. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
199. Scherkenback W., *The Deming Route to Quality and Productivity*, CEE Press Books Washington 2003.
200. Senge P.M.: *The Fifth Discipline –The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York 1991.
201. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001.
202. Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2002.
203. Sikorski Cz., *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, IWZZ, Warszawa 1988.
204. Simon H. A., *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York 1959.
205. Skrzypek E., Koszty i korzyści wdrażania systemu jakości. *Problemy Jakości* 1996 nr 9.
206. *Słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa 1993.
207. Stabryła A, Trzeniecki J., *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986.
208. Stachowicz J., Machulik J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Zumacher, Kielce 2001.
209. Stańda A., *Od kultury hierarchicznej do kultury fraktalnej*, w: *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
210. Stefański K., *Księga jakości. Problemy Jakości* 1996 nr 9.
211. Stockinger K., FMEA – metodyczna analiza możliwych błędów. *Problemy Jakości* 1990, nr 6.
212. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
213. *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, świadomość*, PWE, Warszawa 1995.
214. Stratton A.D., *An approach to Quality Improvement that Works with an Emphasis on the White-collar Area*, American Society for Quality Control, Milwaukee.
215. Sułkowi Ł. ,*Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

216. Supernat J., Management. Tezaurus Kierownictwa, Kolonia Ltd 2000.
217. System zarządzania bezpieczeństwem pracy w Philips Lighting Poland S.A. Axel Studio, Poznań 1999.
218. Szeloch Z., Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji i zarządzania. cz. II, Warszawa 1987.
219. Talwar R., Business Reengineering – a Strategy-driven Approach, Long Range Planning 12/1993.
220. Tarnowska M. „Stawiamy na kompetencje i dojrzałość – wywiad z E.Lewinskim, Industrial Managerem Lamps Poland, Kontakt nr 47, 2005.
221. Tarnowska M., Jesteśmy firmą, która tworzy przyszłość - wywiad z Prezesem Stanisławem Kozłowskim , Kontakt 42, 2003.
222. Tarnowska M., Sustainability czyli zrównoważony wzrost, Kontakt 43, 2004.
223. Thompson D., Organization in action, McGraw Hill, New York 1967.
224. Trice H.M., Beyer J.M., Studing organizational cultures through rites and ceremonials, Academy of Management Review 1984.
225. Ulrich D., Credibility * Capability, w: Leader of the Future, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1995.
226. Urbaniak M., Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
227. Vollmuth H. L., Controlling, planowanie, kontrola, zarządzanie, AW Placet, Warszawa 1993.
228. Warnecke H.J., Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa fraktalne, PWN, Warszawa 1999.
229. Wasielewski L., Zróżnicowanie kulturowe i jego wpływ na jakość. Problemy Jakości 1998 nr 2.
230. Wasilewski L, Rozważania o jakości, Warszawa 1999.
231. Webber R.A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1992.
232. Webber R.A., Management Basic Elements of Managing Organizations, Homewood, Ill. 1995.
233. Webster New Encyclopedie Dictionary, Trident Press International 1994.
234. Whitney J.O., Strategic Renewal for Business Process, Harvard Business Review 1996.
235. Wielka encyklopedia powszechna, T.I.PWN, Warszawa 1978.

236. Witczak H., Istota systemu zarządzania w literaturze, red. J. Skalik, Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
237. Witczak H., Przedmiot zarządzania strategicznego: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004.
238. Wood R., The Prophes of Qua,ity. The Quality Review. 1988, nr 2.
239. Wójcik E, Feluś B., Konieczny B., Kontrola w przedsiębiorstwie, w: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, cz. I, pod red. H. Bienioka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.
240. Wręczenie certyfikatu KEMA 18001 Philips Lighting Poland S.A. Materiały dla prasy. Piła 2000.
241. Zasadzka J., Zarządzanie kadrami. Wybrane zagadnienia, WSM, Gdynia 1998.
242. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1975.
243. Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa 1996.
244. Zieniewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999.
245. Yuchtman E., Sheashore S. E., Efektywność organizacji w świetle zasobów systemu, w: Zachowanie człowieka w organizacji, Warszawa 1979.

Spis rysunków

Rysunek 1. Model Leavita	24
Rysunek 2. Pięcioelementowy model organizacji.....	26
Rysunek 3. Systemowy model organizacji wg. M. Bielskiego	27
Rysunek 4. Model T. J. Petersa, R. H. Watermana	31
Rysunek 5. Rozwój operatywnego zarządzania jakością produktów z punktu widzenia zarządzania strategicznego	41
Rysunek 6. Etapy rozwoju podejścia do zarządzania jakością	42
Rysunek 7. Struktura normy ISO 9000:2000.....	46
Rysunek 8. Piramida dokumentacji systemu jakości	54
Rysunek 9. Elementy składowe TQM	74
Rysunek 10. Kompleksowa jakość doświadczona przez klienta	80
Rysunek 11. Ciągłe doskonalenie i jego skutki.....	82
Rysunek 12. Model kompleksowej jakości Philipsa	84
Rysunek 13. Kompleksowa jakość Philipsa.....	85
Rysunek 14. Kryteria modelu EFQM	90
Rysunek 15. Model zarządzania usprawnieniami	93
Rysunek 16. Program BEST.....	94
Rysunek 17. Szczegół w prowadzeniu usprawnień	96
Rysunek 18. Zestawienie liczby drużyn uczestniczących w Quality Improvement Competition w latach 1997-2008	99
Rysunek 19. Black Belt - proces kwalifikacji	102
Rysunek 20. Efekty finansowe uzyskiwane przez zespół QIC (A), projekt GB (B), projekt BB (C).....	103
Rysunek 21. Model Philips Business Excellence (Europejskiej Nagrody Jakości).....	103
Rysunek 22. Punktacja PBE i EFQM.....	104
Rysunek 24. Struktura organizacyjna Philips Lighting Poland S.A. w 1992 r.....	108
Rysunek 25. Struktura organizacyjna Philips Lighting (Piła) w latach 2000 - 2008.....	112
Rysunek 26. Hierarchia strategii w PLP S.A.	115
Rysunek 27. Procesy w Philips Lighting Poland S.A.	117
Rysunek 28. Procentowy wskaźnik uczestnictwa w badaniu satysfakcji pracowników w latach 1996-2005	127
Rysunek 29. Matryca postaw menedżerskich w Philips Lighting (Piła)	130
Rysunek 31. Kompleksowe zarządzanie jakością w fabrykach Philipsa w Polsce.....	140
Rysunek 32. Emisja tlenków azotu po zastosowaniu urządzeń do trawienia skrętek.....	145
Rysunek 33. Emisja tlenków azotu po modernizacji wanny szklarskiej	146

<i>Rysunek 34. Model systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy w Philips Lighting Poland S.A.....</i>	<i>149</i>
<i>Rysunek 35. Wyniki audytu PBE w Philips Lighting Poland S.A. w Pile w latach 2002-2005.....</i>	<i>155</i>
<i>Rysunek 36. Model doskonałości w biznesie.....</i>	<i>161</i>
<i>Rysunek 37. Staż pracy kadry kierowniczej Philips Lighting w Polsce.....</i>	<i>166</i>
<i>Rysunek 38. Charakterystyka organizacji – stan obecny i pożądany.....</i>	<i>173</i>
<i>Rysunek 39. Przywództwo w organizacji – stan obecny i pożądany.....</i>	<i>174</i>
<i>Rysunek 40. Zarządzanie pracownikami – stan obecny i pożądany.....</i>	<i>175</i>
<i>Rysunek 41. Spójność organizacji – stan obecny i pożądany.....</i>	<i>176</i>
<i>Rysunek 42. Największy nacisk w organizacji – stan obecny i pożądany.....</i>	<i>177</i>
<i>Rysunek 43. Kryteria sukcesu – stan obecny i pożądany.....</i>	<i>178</i>
<i>Rysunek 44. Podsumowanie wyników badania kultury organizacyjnej.....</i>	<i>179</i>
<i>Rysunek 45. Metodyka wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością.....</i>	<i>181</i>

Spis tabel

<i>Tabela 1 Kryteria oceny efektywności organizacji</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 2. Relacje między standardami ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 oraz OHSAS 18001</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 3. Pomiar jakości : rozszerzone pojęcie</i>	<i>79</i>
<i>Tabela 4. Etapy kompleksowej jakości Philipsa</i>	<i>87</i>
<i>Tabela 5. Metodyka wdrażania norm ISO serii 9000 w przedsiębiorstwach Philipsa</i>	<i>89</i>
<i>Tabela 6. Różnice między ISO 9000 a PQA - 90.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 7. Ocena elementu.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 8. Polskie zespoły Philips Lighting uczestniczące w światowych finałach QIC w latach 2000-2009.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabela 9. Proces zarządzania organizacją</i>	<i>118</i>
<i>Tabela 10. Wskaźniki podprocesu planowania.....</i>	<i>119</i>
<i>Tabela 11. Wyniki zaangażowania pracowników w latach 2004 i 2005.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabela 12. Zestawienie certyfikatów przyznanych jednostkom Philipsa w Polsce (stan na dzień 20.04.2005)</i>	<i>143</i>
<i>Tabela 13 Plan projektu „Przyjazna oczyszczalnia”.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabela 14. Plan wdrożenia projektu ratownictwa przedmedycznego w Philips Lighting Poland</i>	<i>159</i>
<i>Tabela 15. Ocena obecnego stanu uwarunkowań organizacyjnych w ocenie kierownictwa Philips Lighting</i>	<i>167</i>
<i>Tabela 16. Ocena wpływu strategii na sprawność wdrażania TQM.....</i>	<i>168</i>
<i>Tabela 17. Ocena wpływu rozwoju pracowników na sprawność wdrażania TQM</i>	<i>169</i>
<i>Tabela 18. Ocena kultury organizacyjnej i jej wpływu na sprawność wdrażania TQM.....</i>	<i>170</i>
<i>Tabela 19. Wpływ podejścia procesowego na sprawność wdrażania systemu TQM.....</i>	<i>170</i>
<i>Tabela 20. Ocena wpływu struktury organizacyjnej na sprawność wdrażania systemu TQM.....</i>	<i>171</i>

Spis załączników

Załącznik 1 Kryteria oceny wybranych nagród jakości.....	202
Załącznik 2 Historia i charakterystyka przedsiębiorstw Philips Lighting w Polsce	205
Załącznik 3 Ocena projektu Quality Improvement Competition (QIC).....	215
Załącznik 4 Wymagania Philips Business Excellence (EFQM).....	216
Załącznik 5 Deklaracja Philips Lighting Poland S.A. w dziedzinie ochrony środowiska.....	224
Załącznik 6 Polityka bezpieczeństwa pracy w Philips Lighting Poland S.A.....	226
Załącznik 7 Przykładowa karta oceny PBE (kryterium „Procesy”).....	228
Załącznik 8 Karta Wyników Centralnych Działów Serwisowych	229
Załącznik 9 Uwarunkowania sprawności wdrażania kompleksowego zarządzania jakością – ankieta badawcza.....	230
Załącznik 10 Ocena kultury organizacyjnej – wzór ankiety.....	234
Załącznik 11 Formułowanie strategii rozwoju pracowników	237

Załącznik 1 Kryteria oceny wybranych nagród jakości

Nagroda im. E. Deminga

1. Polityka przedsiębiorstwa:

- Ocena zgodności polityki z istniejącymi warunkami działania i jej zrozumienie przez wszystkich pracowników,
- Sposób określenia i przekazywania pracownikom przez wszystkie działy firmy polityki sterowania jakością oraz informacji o uzyskanych rezultatach.

2. Organizacja przedsiębiorstwa:

- Zakresy odpowiedzialności i uprawnień,
- Sposób organizacji współpracy między wszystkimi działami firmy oraz stosowane metody zarządzania.

3. Propagowanie i szkolenie w zakresie jakości:

- Sposoby nauczania pracowników na kursach i podczas pracy w samym zakładzie jak też w firmach współpracujących, szczególnie w zakresie metod statystycznych,
- Stopień aktywności kół jakości.

4. Gromadzenie, przekazywanie i wykorzystanie informacji o jakości :

- Sposób zbierania i przekazywania informacji dotyczących jakości, przez dyrekcję, podległe zakłady, oddziały, biura inne komórki organizacyjne,
- Stosowane systemy informacyjne, szybkość przekazu i wykorzystania informacji.

5. Analizy:

- Identyfikacja problemów krytycznych w odniesieniu do wyrobu i procesu,
- Sposób analizowania tych problemów,
- Zastosowanie w analizie metod statystycznych .

6. Normalizacja (w firmie):

- Zasady ustanawiania, nowelizacji i unieważniania norm,
- Wykorzystywanie norm do usprawniania stosowanych w firmie technologii.

7. Sterowanie, doskonalenie:

- Sposób przeglądu procedur,
- Sposób stosowania metod statystycznych, kart kontrolnych,
- Sposób nadzoru ze strony kierownictwa w powyższych kwestiach.

8. Zapewnienie jakości:

- Warunki powstawania nowego wyrobu (projektowanie, produkcja, kontrola, konserwacja, zakupy, sprzedaż, serwis).

9. Efekty:

- Efekty uzyskane w odniesieniu do jakości produktu,
- Stopień poprawy produktu w kontekście jego jakości, jakości i kosztów,
- Analiza całej firmy z punktu widzenia nie tylko efektów ekonomicznych ale także oceny postawy wszystkich pracowników.

10. Plany na przyszłość:

- Analiza słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa: planowanie promocji systemu sterowania jakością, prawdopodobieństwo kontynuacji i rozwijania dotychczasowych rozwiązań w zakresie sterowania jakością.

Nagroda im. Malcolma Baldrige'a

(Kategorie/Podkategorie Konkursowe /Liczba Punktów)

1.0 Przewodnictwo 125

- 1.1 Przewodnictwo w organizacji 85
- 1.2 Obowiązki publiczne i obywatelskie 40

2.0 Planowanie strategiczne 85

- 2.1 Opracowanie strategii 40
- 2.2 Wdrażanie strategii 45

3.0 Koncentracja na kliencie i rynku 85

- 3.1 Wiedza o kliencie i rynku 40
- 3.2 Satysfakcja klienta i relacja z nim 45

4.0 Informacja i analiza 85

- 4.1 Pomiary sprawności organizacyjnej 40
- 4.2 Analiza sprawności organizacyjnej 45

5.0 Koncentracja na zasobach ludzkich 85

- 5.1 Systemy pracy 35
- 5.2 Szkolenie, edukacja i rozwój pracowników 25
- 5.3 Samopoczucie i satysfakcja pracowników 25

6.0 Zarządzanie procesami 85

- 6.1 Procesy produktów i usług 55
- 6.2 Procesy wspierające 15
- 6.3 Procesy dostawcze i partnerskie 15

7.0 Wyniki businessowe 450

- 7.1 Wyniki koncentracji na kliencie (zainteresowania klientem) 115

- 7.2 Wyniki finansowe i handlowe (ekonomiczne) 115
- 7.3 Wyniki działań dotyczących zasobów ludzkich 80
- 7.4 Wyniki działań dotyczących dostawców i partnerów 25
- 7.5 Wyniki efektywności organizacyjnej 115

Suma 1000

Załącznik 2 Historia i charakterystyka przedsiębiorstw Philips Lighting w Polsce

Philips Lighting Poland S.A. w Pile

Produkcja sprzętu oświetleniowego w Pile ma 50 – letnią, powojenną tradycję, ale tereny, gdzie obecnie mieści się firma wykorzystywane były pod potrzeby produkcyjne już dużo wcześniej, bo już w okresie międzywojennym. W 1920 r., przy ul. Kossaka 150, w pobliżu miejsca, w którym ulicę przecina trasa kolejowa z Piły do Tczewa, Niemiec, Adolf Sommerfeld zbudował tartak i stolarnię. W krótkim czasie nowo założone przedsiębiorstwo rozwinęło się, stając się w 1924 r. jednym z największych firm we wschodniej części Niemiec. A. Sommerfeld w sumie zbudował aż 56 obiektów takich jak: hale produkcyjne, magazynowe, stolarnie, cieślarnie, garaże, suszarnie drewna, domy mieszkalne i inne zabudowania. Teren zakładu uzbroidł w sieć przewodów wodociągowych, kanalizacyjnych i elektrycznych oraz zbudował bocznice kolejową.

Podczas oblężenia, w styczniu 1945 r., zakład doznał poważnych uszkodzeń. Ocalały jednak wszystkie najważniejsze obiekty zgrupowane we wschodniej części zakładu. Maszyny, traki i inne urządzenia zostały przez uciekających Niemców wywiezione na zachód. W tym stanie rzeczy, w celu nie dopuszczenia do zniszczenia ocalałych budynków – ówczesne władze miasta Piły przekazały obiekt na cele szkolnictwa zawodowego. Powstała w nim Państwowa Centrala Wyszkolania Zawodowego. Po kilku reorganizacjach szkoły, która nie była w stanie wykorzystać wszystkich obiektów znajdujących się na tym terenie – w 1956 r. Miejska Komisja Planowania Gospodarczego (M.K.P.G.) zgłosiła wniosek o przywrócenie temu obiektowi jego produkcyjnego charakteru. W uzgodnieniu podkreślono, że obiekt jest w niskim stopniu i niewłaściwie wykorzystywany przez szkolnictwo zawodowe, a sytuacja na rynku pracy w Pile wymaga w najbliższym czasie dużego nakładu na stworzenie miejsc pracy, przede wszystkim dla kobiet. Wojewódzka Komisja Planowania Gospodarczego w Poznaniu uznała wniosek Miejskiej K.P.G. w Pile za uzasadniony. Rozpoczęły się trwające półtora roku wspólne poszukiwania przyszłego użytkownika obiektu. W połowie 1957 r. zainteresował się nim Centralny Zarząd Przemysłu Lampowego w Ministerstwie Przemysłu Ciężkiego. Po półtorarocznych konsultacjach, ówczesny Minister Przemysłu Ciężkiego, Kiejstut Żemajtis, zarządził utworzenie z dniem 1 lipca 1958 r. przedsiębiorstwa państwowego w Pile, przy ul. Kossaka 150, pod nazwą: Pilska Fabryka Żarówek „Lumen”. Centralny Zarząd Przemysłu Lampowego pismem z dnia 28 lipca 1958 r. na stanowisko dyrektora Pilskiej Fabryki Żarówek „Lumen” powołał Tadeusza Pankiewicza. Niebawem na powierzchni 39,85 ha rozpoczęto działalność produkcyjną. W IV kwartale 1958 r. zakład

zakupił w firmie „Philips” w Holandii nowoczesny zespół szybkobieźny do produkcji żarówek oraz przeprowadził niezbędne prace budowlano – montażowe w głównej hali produkcyjnej i na terenie zakładu. W wyniku tych starań, 12 grudnia 1958 r., wyprodukowano pierwsze żarówki o mocy 60 W i napięciu 220 V. Średnia liczba pracowników w zakładzie „Lumen” w IV kwartale 1958 r. wynosiła 90 osób, a w I kwartale 1959 r. – wzrosła do 126 osób. Już w ciągu pierwszego r. fabryka wyprodukowała 6,5 mln żarówek. W następnym – było ich 10,5 mln. Początkowo wyroby sprzedawane były na rynek krajowy. 18 grudnia 1961 r. zakład wpisał się już na listę eksporterów, wysyłając do ZSRR 170 tys. żarówek. W połowie lat siedemdziesiątych podjęto eksport żarówek do Europy Zachodniej. W 1975 r. produkcja żarówek głównego szeregu wynosiła już 96,5 mln. szt., a zatrudnienie – 1990 osób. W 1976 r. nazwa "Lumen", a później przyjęta na krótko: „Unitra - Polam", została zmieniona na Zakłady Sprzętu Oświetleniowego „Polam - Piła"¹⁶⁵.

W r. 1976 „Polam – Piła” zatrudniał już 2 093 pracowników. Lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte były czasem bardzo ważnych inwestycji – w tym czasie powstała hala produkcji żarówek głównego szeregu oraz wybudowano hutę szkła na licencji japońskiej firmy „Toshiba Glass”. Jej uruchomienie w 1984 r. ostatecznie zadecydowało o samowystarczalności pilskiego producenta i umożliwiło dalszy wzrost zarówno produkcji oraz sprzedaży żarówek. W tym czasie, pojawiły się też na rynku kolejne wyroby ze znakiem „Polam-Piła”. W 1977 r. byłyto oprawy oświetleniowe, w 1980 r. – wysokoprężne lampy sodowe, a w 1981 r. – świetlówki głównego szeregu (tzw. „jarzeniówki”). W 1983 r. przedsiębiorstwo, jako jedno z nielicznych w kraju, otrzymało pozwolenie na prowadzenie samodzielnej działalności eksportowej, dzięki czemu mogło utworzyć własne Biuro Eksportu „Polamp-Piła”. Dzięki temu fabryka odnotowała 100-procentowy przyrost wpływów pochodzących z eksportu. W 1990 r. uruchomiono produkcję energooszczędnych świetlówek liniowych o średnicy 26 mm. Przemiany gospodarcze oraz całkowity rozpad dotychczasowego systemu dystrybucji były jednym z powodów drastycznie zmniejszającej się od 1990 r. zyskowności przedsiębiorstwa, która w sierpniu 1991 r. osiągnęła krytyczną wartość. Wprowadzenie gospodarki rynkowej oraz początek procesów prywatyzacyjnych w latach dziewięćdziesiątych doprowadziły do podjęcia decyzji przez kierownictwo POLAM-PIŁA o szukaniu strategicznego inwestora. W jednym z wywiadów ówczesny prezes zarządu przedsiębiorstwa S. Kozłowski mówił „sytuacja w Polsce oraz całej Europy Centralnej

¹⁶⁵ K. Krzyżanowska, Zarys historii Pilskiej Fabryki Żarówek „Lumen” w Pile, Tygodnik Pilski nr 3 (2005), s. 8

i Wschodniej była bardzo niestabilna i płynna. Szalejąca inflacja, rozpad Związku Radzieckiego, który był dużym odbiorcą wielu wyrobów Polam-Piła, zmiana całego systemu gospodarczego w Europie Centralnej i Wschodniej spowodował, że straciliśmy klientów lub nasi klienci potracili swoich odbiorców. Musieliśmy nie tylko restrukturyzować się wewnętrznie, ale jednocześnie należało dostosować się do dramatycznie zmieniającej się sytuacji zewnętrznej. Wszystko było wówczas kompletnie nieprzewidywalne.”¹⁶⁶

POLAM-Piła wystosował pisma, w których zapraszał do rozmów największych potentatów na światowym rynku oświetleniowym takich jak: Philips, Osram, General Electric. Tylko pierwszy z koncernów odpowiedział na ofertę piłskiego przedsiębiorstwa i rozpoczął rozmowy, które zakończyły się podpisaniem umowy join-venture 23 maja 1991 r. i przejściem większościowego pakietu akcji. Firma zaś przyjęła nazwę Philips Lighting Poland S.A. (PLP S.A.). W pierwszych miesiącach po zmianie właściciela najważniejszym problemem było znalezienie pieniędzy na wypłatę dla pracowników oraz zapłatę za dostawy komponentów, bo również dostawcy odmówili sprzedaży na kredyt. „Dążyliśmy do zapewnienia ciągłości funkcjonowania firmy - poprzez utrzymanie ciągłości produkcji, a tym samym możliwości sprzedaży naszych produktów. Dzięki temu można było zacząć spłacać długi i pokrywać bieżące należności. Pierwsze miesiące nazwałbym karkołomnym balansowaniem na krawędzi bankructwa i przerw w produkcji spowodowanych brakiem płynności finansowej. Była to walka o przetrwanie”¹⁶⁷. Wobec złych wyników finansowych kierownictwo piłskiej firmy opracowało plan restrukturyzacji, który obejmował następujące etapy:

- plan ratunkowy (1991),
- plan restrukturyzacji (1992-1993-1994),
- plan konsolidacji (1994-1995-1996).

Celem tych działań był przede wszystkim wzrost produktywności i zaangażowania pracowników.

W wyniku realizacji planu ratunkowego zmieniono organizację firmy, dobrano nowe kierownictwo, rozpoczęto proces szkoleń - w tym języka angielskiego, wprowadzono program oszczędnościowy oraz wdrożono szybkie programy modernizacyjne i zwiększające efektywność produkcji. Prowadząc szybką restrukturyzację spółki, jej kierownictwo wraz z ekspertami z Philipsa, opracowało trzyletni plan na lata 1992-1994. Celem tych działań była

¹⁶⁶ M. Tarnowska, *Jesteśmy firmą, która tworzy przyszłość - wywiad z Prezesem S. Kozłowskim*, Kontakt (2003) nr 42, s. 3

¹⁶⁷ M. Tarnowska, *Jesteśmy...op.cit.*, s. 4

trwała restrukturyzacja spółki mająca na celu utrzymanie pozycji lidera na polskim rynku oświetleniowym i uzyskanie stabilnej rentowności na poziomie gwarantującym możliwość nie tylko samodzielnego funkcjonowania, ale także rozwoju spółki. Plan ten dotyczył zmian organizacji handlowej, przemysłowej oraz struktury zarządzania całego przedsiębiorstwa. W organizacji handlowej przemiany wiązały się przede wszystkim z przebudową struktury organizacyjnej, aby pozwalała ona na szybkie reagowanie na zmiany rynku. Zmiany dotyczyły również doboru i szkolenia kadr oraz dostosowania logistyki do wymogów światowej sieci handlowej. Następnym etapem reorganizacji spółki było zdefiniowanie misji, opisanie rynku i umiejscowienie w nim Philips Lighting Poland S.A. oraz zaplanowanie sprzedaży w poszczególnych grupach asortymentowych¹⁶⁸. Dzięki podjętym działaniom i zaangażowaniu całej załogi 1993 r. zakończył się pozytywnym wynikiem finansowym.

Pomimo tego zdawano sobie sprawę jak wiele dzieliło przedsiębiorstwo od innych organizacji Philipsa. Aby uzyskać pełną integrację i takie same standardy pracy, a także ugruntować pozycję produktów Philipsa na polskim rynku, systematycznie zwiększając sprzedaż oraz w nim swój udział stworzono trzyletni plan 1994-1995-1996. Zdefiniowano w nim podstawowe parametry biznesu oświetleniowego dla Philips Lighting Poland S.A., które zostały osiągnięte do 1996 r. oraz zespół działań w następujących obszarach: organizacja, szkolenia, asortyment produktów (wprowadzenie nowych produktów), koncentracja działań marketingowych na energooszczędnych źródłach światła, mass retail oraz wdrożenie systemu kompleksowego zarządzania jakością.

Rozpoczął się okres restrukturyzacji przedsiębiorstwa, później zastąpiony intensywnym programem inwestycyjnym, który do 2008 r. osiągnął poziom ponad 416 mln EUR. Środki inwestycyjne zostały przeznaczone na nowe technologie i linie produkcyjne, logistykę, informatykę, ekologię oraz bezpieczeństwo pracy. Do najważniejszych inwestycji zakończonych w ostatnich latach należą: uruchomiona w 2001 roku nowa fabryka elektroniki oświetleniowej, w 2005 roku – nowy zakład lamp kompaktowych oraz w 2007 roku uruchomienie największego na świecie magazynu wyrobów gotowych Międzynarodowego Centrum Dystrybucji Philips Lighting.

Rezultatem tych działań był bardzo szybki rozwój przedsiębiorstwa, pozwalający na zbudowanie komplementarnego oraz konkurencyjnego centrum produkcji, sprzedaży i dystrybucji, które jest największym przedsiębiorstwem Philips Lighting na świecie. W skład firmy wchodzi sześć fabryk produkujących sprzęt oświetleniowy (m.in. energooszczędne

¹⁶⁸ Materiały własne Philips Lighting Poland S.A. w Pile

światłówki kompaktowe, światłówki liniowe, żarówki, komponenty, elektronikę oświetleniową), regionalne centrum dystrybucji, działy rozwoju, centrum pakowania, międzynarodowe centrum zakupowo logistyczne oraz organizacja handlowa.

Co równie ważne – od samego początku obecności Philipsa w Pile, inwestycje dotyczyły również pracowników - stąd rocznie około 80% załogi uczestniczyło w różnych formach szkolenia i doksztalania. Dzięki nim między innymi jedna piąta pracowników potrafi się posługiwać językiem angielskim. Pracownicy Philips Lighting Poland S.A. mogą także liczyć na możliwość awansu zarówno w Polsce jak i w strukturach międzynarodowych koncernu. Duża skala inwestycji, dostęp do najnowocześniejszych technologii oraz kompetentna załoga sprawiły, że Philips Lighting Poland S.A. w Pile należy do największych i najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw Wielkopolski, którego średnioroczne zatrudnienie w 2009 r. wynosiło ponad 4 200 pracowników.

Sprzedaż firmy wzrosła z 46 mln PLN przed prywatyzacją do poziomu ponad 3,7 mld PLN w końcu 2008 r. Szczególnie dynamicznie zwiększał się eksport, który stanowi około 90% produkcji firmy. Philips Lighting Poland S.A. eksportuje wyroby zarówno do klientów w Europie Zachodniej jak również do Europy Środkowej i Wschodniej, krajów Skandynawii. Potwierdzeniem wysokiej oceny poziomu eksportu firmy było także uzyskanie nagrody „Wybitnego Polskiego Eksportera” w 1999r. Nowoczesność w zarządzaniu została wysoko oceniona przez kapituły lokalnych i ogólnopolskich konkursów związanych z jakością. W 1999 r. Philips Lighting Poland S.A. zdobył Wielkopolską Nagrodę Jakości oraz został laureatem Polskiej Nagrody Jakości. Firma jest laureatem wielu prestiżowych nagród i wyróżnień. Najważniejsze z nich to: Wybitny Polskie Eksporter, Godło Inwestora w Kapitał Ludzki 2001, Lider Informatyki, I miejsce w rankingu TELEINFO na najlepiej rozwinięte przedsiębiorstwo w sferze informatyki. W 2004 r. Philips Lighting Poland S.A. został laureatem Nagrody Gospodarczej Województwa Wielkopolskiego. Przedsiębiorstwo otrzymało nagrodę w kategorii „Inwestycja w Wielkopolsce”. W 2005 r. przedsiębiorstwu przyznano I nagrodę w konkursie organizowanym przez Państwową Inspekcję Pracy – „Pracodawca - organizator pracy bezpiecznej”¹⁶⁹.

Pod koniec września 2005 r. nastąpiło połączenie trzech przedsiębiorstw Philipsa w Polsce: Philips Lighting Poland S.A. w Pile, Philips Lighting Farel Mazury Sp z o.o. z Kętrzyna oraz Philips Lighting Pabianice S.A. w jeden podmiot gospodarczy: Philips Lighting Poland S.A. w Pile z dwoma oddziałami w Kętrzynie i Pabianicach. Główną

¹⁶⁹ Materiały własne Philips Lighting Poland S.A. w Pile.

przesłanką takiej decyzji było uproszczenie struktury organizacyjnej oraz funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Wraz z dynamicznym wzrostem tych organizacji znacznie rozwinęła się pomiędzy nimi współpraca. Firmy te sprzedawały sobie nawzajem wyroby oraz komponenty, co prowadziło do wielu transakcji wewnętrznych, a konsekwencji kosztów. Co więcej, dotychczasowe struktury utrudniały współpracę, wymianę pracowników i tworzenie zespołów. Z powodów prawnych jednostką przejmującą była pilska firma. We władzach nowej spółki znaleźli się reprezentanci wszystkich grup biznesowych: lamp, opraw oświetleniowych, elektroniki oświetleniowej oraz oświetlenia samochodowego. W wyniku tej decyzji powstał bardzo duży podmiot gospodarczy, zatrudniający ponad 8 tys. pracowników i obrotach sięgających ponad 3 miliarda PLN. Dzięki sukcesowi pilskiego przedsiębiorstwa Philips postanowił zainwestować w inne fabryki produkujące oświetlenie.

Philips Lighting Poland S.A. Oddział w Pabianicach

Odzyskanie przez Polskę niepodległości w 1918 roku spowodowało gwałtowny wzrost potrzeb ekonomicznych, młodej i rozwijającej się gospodarki polskiej. Wiele gałęzi przemysłu trzeba było odbudować bądź zreorganizować, inne należało wznieść od podstaw¹⁷⁰. Do tych ostatnich należała produkcja własnych źródeł światła, której budowa i dalszy rozwój stały się pilną i niewątpliwą koniecznością. W takiej sytuacji, sześciuosobowa grupa inżynierów postanowiła w 1921 r. zawiązać spółkę, której celem miała być produkcja żarówek. We wrześniu tego samego roku ogłoszono oficjalnie powołanie nowego przedsiębiorstwa z polskim kapitałem - POLSKA ŻARÓWKA OSRAM - Spółka Akcyjna. Spółka zawarła umowę ze znaną na rynkach światowych firmą "OSRAM" na prawo używania nazwy OSRAM oraz wyłączność korzystania z patentów, wynalazków i doświadczeń berlińskiej firmy w dziedzinie produkcji żarówek. Nastąpił rozruch fabryki i we wrześniu 1923 r. nowy zakład przemysłowy oddał swoją pierwszą produkcję przy ul. Grobelnej 4 w Pabianicach. Była to stosunkowo niewielka ilość żarówek dla potrzeb przemysłu oraz komunikacji. Personel fabryki, w większości kobiety, liczył wówczas zaledwie 200 osób. Wkrótce praca fabryki zaczęła nabierać rozmachu. Z firmy "OSRAM" w Berlinie sprowadzano zespoły maszyn do wyrobu żarówek miniaturowych przeznaczonych do latarek kieszonkowych. Produkcja rozszerzyła się o wyrób półfabrykatów niezbędnych do

¹⁷⁰ <http://www.pabianice.philips.pl/pl/historia.asp>

montażu tego asortymentu. W latach trzydziestych fabryka podjęła produkcję nowego typu żarówek z dwuskłąką.

W IV kwartale 1939r., po rozpoczęciu okupacji niemieckiej, polska spółka "OSRAM" została rozwiązana. Hitlerowskie władze utworzyły na jej miejscu niemieckie przedsiębiorstwo pod nazwą "Glühlampenwerk OSRAM - GmbH (Fabryka Żarówek OSRAM Spółka z o.o.) pod całkowicie niemieckim zarządem. Produkcja pozostała jednak na niezmiennym poziomie zarówno technicznym jak i ilościowym. W 1944r. sprowadzono z Niemiec nowe zespoły maszyn, co pozwoliło na rozszerzenie asortymentu wykonywanych żarówek i dwukrotne zwiększenie produkcji przy nieznacznym wzroście zatrudnienia. Wkrótce jednak, dostrzegając nieuchronny kres hitlerowskiej władzy, rozpoczęto ewakuację fabryki do Niemiec. Po wyzwoleniu miasta w styczniu 1945r. w opustoszałym budynku pozostały jedynie zdekompletowane resztki maszyn. Niewywiezieni do Niemiec polscy fachowcy niezwłocznie przystąpili do odbudowy produkcji i po dwóch miesiącach udało się dokonać rozruchu zmontowanych zespołów i rozpocząć produkcję.

Po niespełna roku działalności zakład został upaństwowiony i otrzymał nazwę "Polska Żarówka OSRAM - S.A.". Z firmy Philips, z którą zawarto dziesięcioletnią umowę licencyjną, sprowadzono nowy zespół dla żarówek głównego szeregu. Zakład zaczął się rozwijać, a jego produkcja szybko wzrastała. Ważnym wydarzeniem związanym z rozwojem firmy było powstanie w 1955 r. wydziału budowy maszyn wraz z działem konstrukcyjnym. Wśród jego dokonań znalazły się linie do produkcji żarówek miniaturowych i samochodowych w pełni zautomatyzowane, co stanowiło prawdziwą rewolucję techniczną w tamtych latach. Argumentem potwierdzającym poziom rozwiązań technicznych i jakość wykonywanych przez wydział budowy maszyn zespołów był ich eksport do wielu krajów całego świata. Na podkreślenie zasługuje także fakt, że pracownicy zakładu byli autorami wielu patentów oraz laureatami wielu nagród państwowych. Dynamiczny rozwój zakładu, którego produkcja przeznaczona na pokrycie wciąż rosnących potrzeb rynku krajowego i eksportu stale się zwiększała, spowodował, iż pojawił się problem zbyt małej powierzchni produkcyjnej. W tej sytuacji kierownictwo fabryki opracowało koncepcję rozbudowy zakładu i w listopadzie 1960 r. władze zatwierdziły lokalizację fabryki przyznając pod jej budowę obecny teren położony przy ul. Partyzanckiej 66/72. W tym samym czasie nazwę fabryki zmieniono na: Pabianicka Fabryka Żarówek - POLAM

W okresie transformacji polskiej gospodarki "POLAM Pabianice" skutecznie pokonywała trudności związane z nieznanymi dotąd wyzwaniami, posiadała bieżącą płynność finansową i wypracowywała zysk. Zarówno produkcja jak i udział eksportu (~40%) utrzymywały się na wysokim poziomie, co uchroniło załogę przed redukcją zatrudnienia.

W 1992 roku przedsiębiorstwo państwowe zostało przekształcone w Jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa w ramach Programu Powszechnej Prywatyzacji, natomiast w 1995 roku akcje spółki zostały wniesione do NFI, a właścicielem pakietu wiodącego został IV NFI "Progres". Na uwagę zasługuje fakt, że Polam-Pabianice w 1993 r. jako jedno z pierwszych przedsiębiorstw w Polsce wdrożyła system zapewnienia jakości i uzyskała certyfikat ISO 9001. Dążąc do zapewnienia Spółce długofalowego rozwoju, środków inwestycyjnych, dostępu do nowoczesnych technologii - kierownictwo Spółki doszło do przekonania, że niezbędne jest wsparcie ze strony liderów branży oświetleniowej. Postawiono na Philipsa. We wrześniu 1996 roku Philips odkupił 60% akcji "Polam-Pabianice" od NFI i w ten sposób staliśmy się członkami rodziny Philipsa. W kwietniu 1997 roku nastąpiła oficjalna zmiana nazwy firmy na: Philips Lighting Pabianice - Spółka Akcyjna.

Pierwszym efektem dostosowania do standardów Philipsa była zmiana struktury organizacyjnej Spółki, modernizacja istniejącej bazy oraz uruchomienie inwestycji w zakresie infrastruktury, badań oraz dalszego rozwoju bazy produkcyjnej. W latach 1997-2007 sprzedaż realizowana przez spółkę wzrosła ponad ośmiokrotnie. Rok 2005 przyniósł pabianickiemu Philipsowi ogólnopolskie godło "Laur konsumenta 2005", medal "Przyjaciel Uniwersytetu Łódzkiego" oraz miano najlepszego pracodawcy regionu łódzkiego.

Tego samego roku nastąpiło połączenie spółek Philips Lighting w Polsce, w wyniku którego powstał Philips Lighting Poland S.A. Oddział w Pabianicach.

Philips Lighting Poland S.A. Oddział w Kętrzynie

Przedsiębiorstwo z Kętrzyna założono w 1948 r., jako Centralne Warsztaty Sprzętu Sportowego¹⁷¹. Firma powstała w pomieszczeniach byłych koszar niemieckich. W 1960 r. nastąpiła tam zmiana profilu produkcji - rozpoczęto wytwarzanie pierwszych, opracowanych w fabryce, opraw oświetleniowych oraz zmieniono nazwę przedsiębiorstwa na: „Kętrzyńska Fabryka Sprzętu Elektrotechnicznego Farel”. Wkrótce podjęto produkcję sprzętu gospodarstwa domowego – suszarek, termo-wentylatorów i kuchenek. Na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych doszło do intensywnej rozbudowy zakładu. Powstała również nowa hala produkcji opraw oświetleniowych, która jest wykorzystywana do dnia dzisiejszego. W 1978 r. zakład przekazano do zjednoczenia PREDOM, a rok później, po intensywnej rozbudowie zaplecza technicznego, do zjednoczenia POLAM. Początek lat dziewięćdziesiątych wiązał się z powstaniem trudnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, spowodowanej załamaniem rynków byłej RWPG oraz zmianami społeczno – gospodarczymi w Polsce. W latach 1993 – 1995 trwało intensywne poszukiwanie drogi prywatyzacji, które zakończyło się w grudniu 1995 r. likwidacją Zakładów Sprzętu Oświetleniowego POLAM-FAREL. Pod koniec 1995 r. Philips zakupił 70,5% udziałów sprywatyzowanego zakładu POLAM-FAREL w Kętrzynie nadając mu nazwę Philips Lighting Farel Mazury. W 1996 r. rozpoczęto inwestycje: modernizację i rozbudowę Zakładu Opraw Oświetleniowych oraz rekonstrukcję Zakładu Tworzyw Sztucznych. Mariaż z Philipsem umożliwił firmie intensywne inwestycje, dostęp do najnowocześniejszych standardów jakości i technik zarządzania Spółka jest dziś liderem w wytwarzaniu opraw oświetleniowych na rynek polski. Produkcja obejmuje: oprawy przemysłowe szczelne, belki montażowe, oprawy kloszowe i rastrowe, oprawy uliczne, oświetlenie projektorowe, ogólnego zastosowania, awaryjne oraz balasty elektromagnetyczne. Philips Lighting realizuje również projekty oświetleniowe i służy fachowym doradztwem w dziedzinie kompleksowego rozwiązywania problemów oświetleniowych. W 2004r. Philips był w posiadaniu 98,12% udziałów firmy, która zatrudniała ponad 900 pracowników. Również w tym przedsiębiorstwie od lat z powodzeniem wdraża się TQM. Pierwszy krok uczyniono w 1997 r. – wówczas w firmie rozpoczął obowiązywać System Zarządzania Jakością, zgodny z normą ISO 9001. W kwietniu 1998 r. przedsiębiorstwo uzyskało certyfikat ISO 9002. Wkrótce Philips Lighting Farel Mazury podjął działania mające zlikwidować procesy uciążliwe dla środowiska naturalnego -

¹⁷¹ Materiały własne Philips Lighting Farel Mazury Sp. z o.o.

zrezygnowano z procesu galwanizacji, przestawiono ogrzewanie węglowe na gazowe, dokonano zmiany malarni elektrostatycznej, tzw. "mokrej" na lakiernię proszkową. Dzięki temu przedsiębiorstwo uzyskało certyfikat zarządzania środowiskiem ISO 14001 (1998). Kolejnym krokiem było wprowadzenie, w 2001 r., Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy PN-N 18001. Firma jest laureatem wielu bardzo prestiżowych wyróżnień takich jak: Polska Nagroda Jakości, Inwestor w Kapitał Ludzki.

W 2005 roku firma zmieniła swoją nazwę na Philips Lighting Poland S.A. Oddział w Kętrzynie.

Philips Lighting Bielsko sp. z o.o. w Bielsku – Białej

Historia firmy sięga 1924 r. W latach pięćdziesiątych przedsiębiorstwo rozpoczęło produkcję trzonków do żarówek. Przez trzy kolejne dekady rozszerzyło ono asortyment o podzespoły lampowe, detale elektryczne dla przemysłu radiowego i telewizyjnego oraz oprawy oświetleniowe. Po 1990 r. przedsiębiorstwo musiało zmniejszyć produkcję i ograniczyć różnorodność oferowanych wyrobów. Jednak dzięki wprowadzonemu w 1993 r. programowi głębokiej restrukturyzacji udało się odzyskać poprzednią pozycję na rynku. W tym samym czasie nawiązane zostały kontakty z Philips Lighting B.V., zakończone podpisaniem listu intencyjnego. Dwa lata później, w wyniku zakupu przez Philipsa 80% udziałów Bielskich Zakładów Podzespołów Lampowych POLAM powołano Philips Lighting Bielsko w Bielsku – Białej. Przedsiębiorstwo produkuje komponenty elektryczne do produkcji źródeł światła. Firma uzyskała następujące certyfikaty jakości: ISO 9002, ISO 14001, KEMA 18001. Do 2007 r. , w bielskich zakładach Philips Lighting zainwestowano 20 mln EUR, lecz plany perspektywiczne zakładają dalszy rozwój poprzez wdrożenie nowych technologii, rozbudowę fabryki i zwiększenie produkcji. Te rozwiązania mają zapewnić fabryce nie tylko wejście na nowe rynki, ale również gwarantują stabilność zatrudnienia i rozwoju fabryki. W 2007 r. w zakładzie zatrudnionych było 320 pracowników.

Załącznik 3 Ocena projektu Quality Improvement Competition (QIC)

1. praca zespołowa 15 pkt
 - a. czy cały zespół regularnie uczestniczył w spotkaniach i w podejmowaniu decyzji?
 - b. czy wykorzystano umiejętności każdego członka zespołu?
 - c. czy uczestnicy utożsamiali się z zespołem?
 - d. czy zespół pracował efektywnie, skupiając się na osiągnięciu wyników w możliwie najkrótszym czasie (SPEED)?
2. wybór projektu 15 pkt
 - a. czy projekt odwołuje się do celów biznesowych jednostki?
 - b. czy cele zostały zbudowane według zasady SMART (precyzyjne, wymierne, ambitne, wykonalne i posiadające ramy czasowe)?
 - c. czy jasno oceniono wpływ klientów (wewnętrznych lub zewnętrznych)?
 - d. czy projekt stanowi prawdziwe wyzwanie dla procesu doskonalenia jakości?
 - e. czy planowanie projektu zostało uzgodnione pomiędzy zespołem i odpowiednim przełożonym?
3. podejście do projektu 25 pkt
 - a. czy skorzystano z odpowiedniej metody bądź struktury?
 - b. czy mierniki zostały właściwie dobrane ?
 - c. czy w celu stworzenia podstaw projektu skorzystano z danych historycznych?
 - d. czy wykorzystano odpowiednie narzędzia analityczne?
 - e. czy określono priorytety?
 - f. czy rozwiązania wynikały z analiz?
 - g. czy rozwiązania były nowatorskie i wydajne?
 - h. czy skorzystano z planu wdrożenia i przedstawiono go osobom, których dotyczył?
 - i. czy odpowiednio dobrano czas realizacji projektu?
4. wyniki 30 pkt
 - a. czy zmierzono stopień poprawy jakości?
 - b. czy osiągnięta poprawa odpowiadała założonym celom?

- c. czy poprawa koresponduje z celami biznesowymi Philips Lighting w zakresie:
 - wpływu na poziom zadowolenia klienta (wewnętrznego i zewnętrznego),
 - wkładu w kształtowanie przepływów gotówkowych (cash flow)?
- d. czy zmiany zostały odpowiednio zakorzenione i udokumentowane, tak aby można było czerpać płynące z nich korzyści?

5. uczenie się i dzielenie własną wiedzą i doświadczeniami

15 pkt

- a. czy zespół zaprezentował rozwiązania innym pracownikom, którzy mogą mieć podobne problemy/możliwości?
- b. czy określono dalsze możliwości doskonalenia?
- c. czy zespół aktywnie poszukiwał istniejących rozwiązań, funkcjonujących w innych grupach?
- d. czy projekt może być traktowany jako dobry przykład dla innych pracowników?

Załącznik 4 Wymagania Philips Business Excellence (EFQM)

Kierownictwo

- 1a Kierujący rozwijają misję, wizję oraz wartości poprzez np. rozwijanie misji i wizji organizacji oraz poprzez ustalanie kolejności działań doskonalących.
- 1b Kierujący są osobiście zaangażowani w zapewnianie rozwijania, wdrażania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania organizacją.
- 1c Kierujący współpracują z klientami, partnerami oraz przedstawicielami społeczeństwa poprzez np. działania wspomagające, dążące do doskonalenia jakości środowiska oraz zwiększania stopnia wspomagania społeczeństwa przez daną organizację.
- 1d Kierujący wspomagają pracowników organizacji poprzez np. osobiste przekazywanie misji i celów organizacji oraz docenianie starań grupowych i indywidualnych.

Odniesienia do praktycznych przykładów związanych z poziomem doskonałości

A Organizacja spełnia bardzo podstawowe wymogi.

- A1 Najwyższe kierownictwo samo określa politykę środowiskową i podejmuje działania w kierunku ciągłego doskonalenia (ISO 14001).
- A2 Kierownictwo analizuje efektywność Systemu Zarządzania Środowiskiem (EMS) w stosunku do zmieniających się warunków oraz zagadnień zgłaszanych przez zainteresowane strony (ISO 14001).

B Organizacja jest dalece zaawansowana w osiąganiu poziomu doskonałości działania.

- B1 Kierownictwo na wszystkich odpowiednich szczeblach jest osobiście zaangażowane w osiąganie celów środowiskowych.
- B2 Kierownictwo wyraża osobiste zainteresowanie działaniami środowiskowymi, czego przejawem są publikacje, udział w seminariach, lub świętowanie osiągnięć w zakresie środowiska.

C Organizacja jest bliska osiągnięcia doskonałości światowej klasy.

C1 Dzięki wyjątkowym działaniom na rzecz promowania nowatorskich działań w zakresie ochrony środowiska, kierownictwo jest stawiane za wzór przez prasę, klientów i inne zaangażowane strony.

Polityka i strategia

2a Polityka i strategia są oparte na bieżących i przyszłych potrzebach i oczekiwaniach zaangażowanych stron, np. klientów i społeczeństwa.

2b Polityka i strategia są oparte na pomiarach wyników, poprzez np. zbieranie i poznawanie wyników wewnętrznych wskaźników wyników, oraz przez poznawanie zagadnień społecznych, środowiskowych i prawnych.

2c Polityka i strategia są rozwijane, analizowane i uaktualniane.

2d Polityka i strategia są wdrażane poprzez system kluczowych procesów, np. dzięki ustaleniu wyraźnych właścicieli kluczowych procesów.

2e Polityka i strategia są ogłaszane i wdrażane.

Odniesienia do praktycznych przykładów związanych z poziomem doskonałości.

A Organizacja spełnia bardzo podstawowe wymogi.

A1 Rozwija się politykę środowiskową i określa się cele zmierzające do spełniania zewnętrznych wymogów prawnych oraz wymogów zaakceptowanych przez daną organizację, np. polityki i dyrektyw korporacyjnych i na poziomie danej dywizji (ISO 14001).

A2 Program osiągania celów środowiskowych jest tworzony w drodze desygnowania obowiązków i wyznaczenia jasnych cel (ISO 14001).

B Organizacja jest dalece zaawansowana w osiąganiu poziomu doskonałości działania .

B1 Polityka środowiskowa obejmuje wymogi obowiązujące podwykonawców, dostawców oraz jednostki utylizujące zużyte produkty (End of Life (EoL) product recyclers).

B2 Kierownictwo określa program rozwoju służący doskonaleniu kolejnej generacji procesów produkcyjnych i produktów mających lepsze charakterystyki środowiskowe w porównaniu do poprzednich.

C Organizacja jest bliska osiągnięcia doskonałości światowej klasy.

C1 Kierownictwo określa biznes plany w taki sposób, aby zapewnić, że ich poziom środowiskowy będzie równy lub lepszy, niż u konkurencji.

C2 Kierownictwo formułuje cele dla produktów i procesów produkcyjnych w sposób zmierzający do uzyskania uznania otoczenia dla trwałego poziomu wyników światowej klasy.

Pracownicy

3a Zasoby ludzkie są planowane, zarządzane i doskonalone.

3b Wiedza i kompetencje pracowników są identyfikowane, rozwijane i utrwalane.

3c Pracownicy są zaangażowani i posiadają uprawnienia, np. zachęca się ich do uczestnictwa w działaniach doskonalących oraz do wspólnej pracy w zespołach.

3e Pracownicy są nagradzani, doceniani i otaczani opieką, np. promuje się świadomość i zaangażowanie w zagadnienia środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa (environment, health and safety (EH&S))w ramach odpowiedzialności społecznej.

Odniesienia do praktycznych przykładów związanych z poziomem doskonałości

A Organizacja spełnia bardzo podstawowe wymogi.

A1 Role, obowiązki i uprawnienia są zdefiniowane, udokumentowane i przekazane w celu zapewnienia właściwego funkcjonowania EMS. Alokowanie zasobów ludzkich i finansowych jest odpowiednio zarządzane (ISO 14001).

A2 Istnieją procedury, na mocy których odpowiedni pracownicy są zaznajamiani z ich obowiązkami w ramach EMS i otrzymują właściwe szkolenie (ISO 14001).

B Organizacja jest dalece zaawansowana w osiąganiu poziomu doskonałości działania.

B1 Pracownicy są doceniani za inicjowanie i uczestniczenie w programach doskonalenia środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa.

B2 Szkolenie w zakresie środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa jest dostosowane do różnych stanowisk i stanowi część programów rozwoju zawodowego.

C Organizacja jest bliska osiągnięcia doskonałości światowej klasy.

C1 Dzięki swym wybitnym osiągnięciom, pracownicy zajmujący się środowiskiem, zdrowiem i bezpieczeństwem są stawiani za wzór lub nagradzani przez prasę lub inne wpływowe czynniki.

Współpraca z partnerami i zasoby

4a Zarządza się współpracą z zewnętrznymi partnerami, np. poprzez identyfikowanie kluczowych partnerów oraz strategicznych możliwości tworzenia związków partnerskich, zgodnie z polityką i strategią organizacji.

4c Zarządza się budynkami, urządzeniami i materiałami, np. poprzez:

- zarządzanie wpływem majątku organizacji na społeczeństwo i pracowników (w tym zdrowie i bezpieczeństwo),
- redukcja ilości odpadów i ich recykling,
- oszczędzanie globalnych zasobów nieodnawialnych,
- redukcja wszelkich niekorzystnych wpływów produktów i usług.

4d Zarządza się technologią, np. poprzez identyfikowanie technologii z perspektywy ich wpływu na działalność biznesową i społeczeństwo.

Odniesienia do praktycznych przykładów związanych z poziomem doskonałości

A Organizacja spełnia bardzo podstawowe wymogi.

A1 Najwyższe kierownictwo wyznacza specjalnego przedstawiciela (przedstawicieli) kierownictwa w celu zapewnienia spełniania wymogów EMS i uzyskiwania sprawozdań na temat wyników środowiskowych, co stanowi podstawę dla dalszych udoskonaleń (ISO 14001).

A2 Przy określaniu celów w zakresie środowiska, rozwiązania technologiczne, jakie mają służyć ich osiągnięciu są oceniane z perspektywy wymogów finansowych, operacyjnych i biznesowych organizacji (ISO 14001).

B Organizacja jest dalece zaawansowana w osiąganiu poziomu doskonałości działania.

B1 Partnerzy w łańcuchu wartości produktu są identyfikowani pod kątem ich wkładu w ogólny wpływ produktów na środowisko. Podpisuje się z nimi kontrakty i umowy zgodnie z wymogami zarządzania cyklem środowiskowym.

B2 W efekcie przejrzystej polityki w zakresie środowiska oraz realizacji EMS, wewnętrzne i zewnętrzne zaangażowane strony mają dobry dostęp do odpowiednich informacji.

C Organizacja jest bliska osiągnięcia doskonałości światowej klasy.

C1 Zasobami zarządza się w sposób zmierzający do osiągnięcia trwale niskich emisji do atmosfery oraz wód, minimalnej ilości odpadów, oraz minimalnego zużycia surowców, energii i wody w całym łańcuchu wartości w cyklu życiowym produktu.

Procesy

5a Procesy są systematycznie projektowane i zarządzane poprzez np. stosowanie w zarządzaniu procesami standardów systemowych, takich jak systemy środowiskowe i systemy zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem.

5b Procesy są doskonalone w celu generowania większej wartości dla klientów i innych zaangażowanych stron.

5c Produkty i usługi są projektowane i rozwijane w oparciu o potrzeby, oczekiwania i spostrzeżenia klientów.

5e Relacje z klientami są zarządzane i doskonalone poprzez np. zachęcanie ich do podejmowania inicjatyw.

Odniesienia do praktycznych przykładów związanych z poziomem doskonałości

A Organizacja spełnia bardzo podstawowe wymogi.

A1 System EMS posiada certyfikat zgodności z ISO 14001 lub porównywalną normą (ISO 14001).

A2 Normy wewnętrzne stosowane dla kontroli wpływu środowiskowego zakupów, rozbudowy, produkcji, materiałów i obsługi produktów, jak również ich wykorzystania przez klienta i skutków wynikłych po zakończeniu ich cyklu życiowego.

B Organizacja jest dalece zaawansowana w osiąganiu poziomu doskonałości działania.

B1 Produkty i procesy produkcyjne są rozwijane z zastosowaniem zasad EcoDesign w celu jednoczesnego spełniania potrzeb klienta i dokonywania wyborów, które są optymalne z perspektywy oceny cyklu życiowego (Life Cycle Assessment).

B2 Istnieją procesy umożliwiające organizacji funkcjonowanie jako odpowiedzialnej organizacji obywatelskiej.

C Organizacja jest bliska osiągnięcia doskonałości światowej klasy.

C1 Istnieją procesy do monitorowania życzeń i wymogów klientów i ogółu społeczeństwa w zakresie doskonałych osiągnięć środowiskowych w porównaniu z konkurencją. Polityka i programy są dostosowywane w sposób uwzględniający te życzenia.

Wyniki dotyczące klientów

6a Środki dotyczące postrzegania organizacji, np. poprzez jej produkty i usługi: ich jakość i charakterystykę środowiskową, oraz poprzez sprzedaż i serwis sprzedaży: publikacje klientów oraz informacje techniczne.

6b Wskaźniki wyników, takie jak np. cykl życiowy produktu.

Wyniki dotyczące pracowników

7a Mierniki postrzegania organizacji, takie jak np.:

- posiadanie uprawnień
- uznanie
- wartości, misja, wizja, polityka i strategia organizacji
- warunki w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa
- polityka środowiskowa organizacji i jej wpływ na środowisko.

7b Wskaźniki wyników, takie jak np. liczba wypadków.

Wyniki społeczne

8a Mierniki postrzegania organizacji.

Mierniki te dotyczą postrzegania organizacji przez społeczeństwo (i są uzyskiwane na przykład z ankiet, raportów, spotkań ze społeczeństwem, od przedstawicieli społeczeństwa, i władz rządowych). Należą do nich na przykład:

odpowiedzialne zachowanie obywatelskie: ujawnianie informacji istotnych dla społeczeństwa, współpraca z odpowiednimi władzami oraz etyczne postępowanie, a także

działania zmierzające do redukcji i zapobiegania uciążliwościom oraz szkodliwym wpływom wynikającym z działania organizacji oraz/lub w cyklu życiowym jej produktów: zagrożenia dla zdrowia i wypadki, hałas i nieprzyjemne zapachy, zagrożenia (bezpieczeństwa), oraz zanieczyszczenie środowiska i emisje substancji toksycznych.

Sprawozdawczość w zakresie działań wspomagających ochronę i zrównoważone korzystanie z zasobów: wybór rodzaju transportu, wpływ na ekologię, redukcja i eliminacja odpadów i opakowań, zastępowanie surowców i innych składników, jak również wykorzystanie mediów, np. gazów, wody, energii elektrycznej, nowych materiałów i materiałów z odzysku.

8b Wskaźniki wyników

Mierniki te są wykorzystywane do monitorowania, poznawania i doskonalenia wyników organizacji, jak również w celu przewidywania sposobu postrzegania organizacji przez społeczeństwo. Zależnie od potrzeb danej organizacji, służą temu na przykład następujące elementy: publikacje prasowe, współpraca w zakresie takich spraw, jak certyfikacja, kontrola jakości produktów, oraz otrzymane wyróżnienia i nagrody.

Załącznik 5 Deklaracja Philips Lighting Poland S.A. w dziedzinie ochrony środowiska

Ochrona środowiska jest jednym z bardzo ważnych czynników bieżącego prowadzenia przedsiębiorstwa i nabiera coraz większego znaczenia z uwagi na rosnącą świadomość ekologiczną otoczenia, w jakim Spółka działa.

Biorąc pod uwagę powyższe zasady kierownictwo Philips Lighting Poland S.A. zobowiązuje się :

- traktować zarządzanie środowiskiem jako jeden z najważniejszych priorytetów oraz stworzyć politykę, programy i sposoby działania mające na celu prowadzenie swojej działalności w sposób przyjazny dla środowiska,
- starać się prowadzić główne procesy biznesowe - proces planowania i proces realizacji zamówień - w sposób umożliwiający zmniejszenie niekorzystnych oddziaływań na środowisko.

Specjalna uwaga będzie skierowana na to, aby:

- zmniejszyć, a gdzie możliwe eliminować, substancje figuruje na liście „A” substancji szkodliwych dla środowiska - dyrektywa - 0088 Philips Lighting ,
- obniżać zużycie czynników energetycznych,
- zmniejszyć emisję zanieczyszczeń do powietrza,
- racjonalizować zużycie materiałów,
- obniżać ilości odpadów,
- chronić glebę i wody podziemne przed zanieczyszczeniem,
- spełniać wszystkie, mające zastosowanie do działalności firmy, przepisy prawne w dziedzinie środowiska - polskie przepisy, dyrektywy środowiskowe koncernu Philips oraz brać pod uwagę wymagania klienta,
- śledzić i oceniać oddziaływanie firmy na środowisko oraz opracowywać na ich podstawie plany poprawy ochrony środowiska oraz śledzić realizację tych planów,
- oceniać, na etapie podejmowania decyzji, potencjalny wpływ na środowisko nowej działalności lub projektów,
- doradzać, a gdzie można pouczać klientów, dystrybutorów i opinię publiczną o zasadach bezpiecznego używania, transportowania, magazynowania i likwidacji dostarczanych produktów,

- podnosić wiedzę swoich pracowników poprzez informowanie i programy szkolenia, motywować ich do prowadzenia swoich prac w sposób odpowiedzialny za środowisko,
- otwarcie współpracować z władzami lokalnymi,

Ważną sprawą dla firmy jest utrzymywanie dobrych stosunków z otoczeniem, dlatego też informacje na temat polityki ochrony środowiska będą udostępniane na życzenie osób spoza firmy.

Załącznik 6 Polityka bezpieczeństwa pracy w Philips Lighting Poland S.A.

Bezpieczeństwo pracy jest jednym z bardzo ważnych czynników bieżącego prowadzenia przedsiębiorstwa i nabiera coraz większego znaczenia z uwagi na rosnącą świadomość ważności tych problemów przejawianą przez otoczenie w jakim Spółka działa.

Biorąc pod uwagę powyższe zasady kierownictwo Philips Lighting Poland S.A. zobowiązuje się:

- traktować zarządzanie bezpieczeństwem pracy jako jeden z najważniejszych priorytetów oraz stworzyć politykę, programy i sposoby działania mające na celu prowadzenie swojej działalności w sposób chroniący pracowników, obiekty i wyposażenie przed niekorzystnym oddziaływaniem na ich stan różnego rodzaju zagrożeń występujących w środowisku pracy,
- zarządzać procesami w sposób umożliwiający ciągle zmniejszanie ryzyka wynikającego z tych zagrożeń,
- wprowadzić bezpieczne zasady pracy i poprzez planowanie postępowania w przypadku wystąpienia dających się przewidzieć sytuacji zagrożenia ograniczać niekorzystne skutki tych zdarzeń,
- spełniać wszystkie, mające zastosowanie do działalności firmy, przepisy prawne w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy – polskie przepisy, dyrektywy koncernu Philips – oraz brać pod uwagę wymagania innych zainteresowanych stron,
- śledzić, oceniać i dokumentować ryzyko związane z prowadzeniem działalności firmy oraz opracowywać na tej podstawie plany poprawy bezpieczeństwa pracy oraz śledzić realizację tych planów,
- oceniać, na etapie podejmowanych decyzji, potencjalny wpływ na bezpieczeństwo, nowej działalności, technologii, wyrobów i projektów,
- informować swych pracowników o polityce bezpieczeństwa pracy, włączyć ich w przestrzeganie założeń tej polityki, podnosić ich wiedzę poprzez informowanie o ryzyku związanym z ich pracą, organizować szkolenia mające na celu nauczanie ich zasad bezpiecznej pracy i uświadomienie im ich odpowiedzialności za bezpieczeństwo własne jak również współpracowników,
- otwarcie współpracować z władzami lokalnymi.





Ważną sprawą dla firmy jest utrzymywanie dobrych stosunków

z otoczeniem dobrych stosunków z otoczeniem, dlatego też informacje na temat polityki bezpieczeństwa pracy będą udostępniane na życzenie dla osób spoza firmy.

Załącznik 7 Przykładowa karta oceny PBE (kryterium „Procesy”)

Unit : IPLC GLS Pila				Processes : Sub-Criterion 5d			
Date:	30-08-2004	Self-assessment Score:	40	45	45	75	80
Owner:		Peer Audit Score:		2000		2001	55
						2002	70
						2003	
						2004	
Sub-Criterion Definition		Desired State					
Products and services are produced, delivered and serviced		Our Key operational processes are used to increase speed and reliability in the manufacture & delivery of innovative products and services that consistently delight our customers.					
Performance against Target				Root-Causes of Performance Gap(s)			
<p>PST Supply Chain Mgt.: Elements 5,6,7,8,9 and 10</p> <p>PST MPM: 1,2,3,8,9 and 10</p>							
Strengths				Improvement Areas			
<ul style="list-style-type: none"> • PST applied, local scores calibrated by Peers • Continous improvement and review structure in place • Standard Procedures Europe (SPE) applied • Medium Term Planning (MTP) in SAP • Cycle time management (variance reduction) in place • stable quality level of outgoing products • Cp and Cpk for critical parameters of lamp assembly processes are above target > 1,33 • high effectiveness of manufacturing processes <ul style="list-style-type: none"> - components wastes < 5,7 % of value • well organised, efficient preventive maintenance <ul style="list-style-type: none"> - total line efficiency >93% • CRDD score on level 98% • Support deliveries to NAFTA region (lamp cost lower than in Monterey0 • Technology network meeting organised year by year in Pila on GIBL suggestion to share our best practices 				<ul style="list-style-type: none"> • Farther process control improvement (less man depended, based on electronic monitoring data base) • Cooperation with packing materials suppliers • Innovative services 			
Key Improvement Actions							
What	Who	When	Status				
1. Prepare and implement MES as interface for orders flow between SAP and production lines	J.Simons	10'04	in progress				
2. New process control on B group base on measurements coming from monitoring and vision systems	W.S&RCC	03'05	in progress				

Załącznik 8 Karta Wyników Centralnych Działów Serwisowych

BUSINESS BALANCED SCORECARD		CENTRAL SERVICE DEPARTMENTS			January - July 2005	
Scorecard area	Strategic succes factor	Performance measure	actual	AOP	last RuFo	rel. to AOP up to
FINANCIAL 	1 ORGANIZATION COSTS OF CDS	up to date in mio EUR	4,44	4,76	4,78	G
	2 ORGANIZATION COSTS of CDS	as a % of AOP up to date	93,3%	100,0%	100,4%	G
	3 PLP IFO	up to date in mio EUR	42,7	33,4	40,6	G
	4 PLP SALES & SUPPLIES outside PLP	up to date in mio EUR	228,7	244,3	256,5	R
	5 ORGANIZATION COSTS of CSD	as a % of sales and supplies outside PLP	1,9%	1,9%	1,9%	G
CUSTOMER 	6 CUSTOMER ISO COMPLAINTS	number	6	17	17	G
	7 CUSTOMER SATISFACTION SCORE	score	3,71	3,64	3,64	Y
PROCESS 	8 PROCESS SURVEY TOOL F&A	Survey tool score	5,7	6,0	6,0	Y
	9 PROCESS SURVEY TOOL HRM	Survey tool score	5,8	5,2	5,2	G
	10 PROCESS SURVEY TOOL PZ	Survey tool score	5,9	5,8	5,8	#VALUE!
	11 PROCESS SURVEY TOOL PI	Survey tool score	6,4	7,5	7,5	R
	12 ACCIDENTS AT WORK IN PLP S.A.	number in MAT	51	50	50	Y
	13 ILLNESS SCORE (PLP S.A.)	Illness absence in days/normative time in day	4,2%	4,0%	4,0%	Y
	14 RATE OF EMPLOYEES TURNOVER	rate of employees turnover	2,1%	3,0%	3,0%	G
15 RISK GRADINGS FOR GLOBAL INSURANCE	note	good	good	good	G	
LEARNING 	16 EMS in PLP S.A.	Engagement score of Employees Satisfaction Survey	72%	65%	65%	G
	17 TIME SPENT ON TRAINING in CDS	% of normative working hours spent of trainings (external and internal)	2,1%	3,0%	3,0%	R
	18 TEAM WORK	% of population in project	51%	32%	32%	G
	19 KNOWLEDGE ACCELERATION INDEX	number of recognized coaches/mentors/internal trainers/black belts/QIT's facilitators per 100 employees	4,7	3,0	3,0	G

Załącznik 9 Uwarunkowania sprawności wdrażania kompleksowego zarządzania jakością – ankieta badawcza

1. Proszę podać:

a) staż pracy:

- mniej niż 5 lat
- więcej niż 5 lat mniej niż 10 lat
- więcej niż 10 lat mniej niż 15 lat
- powyżej 15 lat

2. Ocena uwarunkowań sprawności wdrażania systemu kompleksowego zarządzania jakością

Proszę o dokonanie oceny uwarunkowań organizacyjnych wpływających na sprawne wdrażanie kompleksowego zarządzania jakością poprzez określenie stanu tego czynnika przy założeniu, że 1 określa sytuacja najbardziej niekorzystną, a 5 sytuację najbardziej korzystną.

Lp.	Uwarunkowanie	1	2	3	4	5
1	Struktura organizacyjna					
2	Podejście procesowe					
3	Strategia firmy					
4	Rozwój pracowników					
5	Kultura organizacyjna					

3. Ocena struktury organizacyjnej

Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu podane określenia charakteryzują Pana/Pani zdaniem strukturę organizacyjną w Pana/Pani przedsiębiorstwie (1 – całkowicie się nie zgadzam , 5 – całkowicie się zgadzam).

Lp.	Twierdzenie	1	2	3	4	5
1	Struktura organizacyjna sprzyja dokonywaniu zmian w organizacji					
2	Struktura organizacyjna pozwala na wykorzystanie wiedzy specjalistycznej pracowników					
3	Zespoły pracujące nad określonymi przedsięwzięciami mają charakter wielofunkcyjny (reprezentują różne funkcje i dziedziny wiedzy) co ułatwia uczenie się i zdobywanie nowej wiedzy					

4	Struktura organizacyjna zapewnia efektywne zarządzanie firmą					
---	--	--	--	--	--	--

4. Ocena podejścia procesowego

Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu podane określenia charakteryzują Pana/Pani zdaniem podejście procesowe w Pana/Pani przedsiębiorstwie (1 – całkowicie się nie zgadzam , 5 – całkowicie się zgadzam).

Lp.	Twierdzenie	1	2	3	4	5
1	Wdrożenie podejścia procesowego miało bezpośredni wpływ na sprawniejsze funkcjonowanie firmy					
2	Dzięki wdrożeniu podejścia procesowego możliwa była poprawa konkurencyjności organizacji					
3	Podejście procesowe wpłynęło na doskonalenie umiejętności pracowników					
4	BBSC pełni bardzo ważną rolę w monitorowaniu przebiegu procesów					

5. Ocena strategii firmy

Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu podane określenia charakteryzują Pana/Pani zdaniem strategię w Pana/Pani przedsiębiorstwie (1 – całkowicie się nie zgadzam , 5 – całkowicie się zgadzam).

Lp.	Twierdzenie	1	2	3	4	5
1	Strategia firmy zmieniała się wraz z wdrażaniem kolejnych faz systemu TQM					
2	Strategia nadaje ogólny kierunek rozwojowi przedsiębiorstwa					
3	Zakres i szczegółowość strategii jest różna w zależności od szczebla poziomów hierarchii					

4	Planowanie strategiczne podlega ciągłym modyfikacjom i usprawnieniom, antycypując zmiany w otoczeniu biznesowym					
---	---	--	--	--	--	--

6. Ocena rozwoju pracowników

Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu podane określenia charakteryzują Pana/Pani zdaniem proces rozwoju pracowników w Pana/Pani przedsiębiorstwie (1 – całkowicie się nie zgadzam 5 – całkowicie się zgadzam).

Lp.	Twierdzenie	1	2	3	4	5
1	Rozwój pracowników jest ważnym elementem wdrażania kompleksowego zarządzania jakością					
2	Wypracowanie i wdrożenie kompetencji pracowniczych pomogło organizacji w ustrukturyzowanym podejściu do zarządzania jakością					
3	Rozwój pracowników to kluczowy element uzyskania przewagi nad konkurencją					
4	Pracownicy firmy aktywnie uczestniczą w szkoleniach z zakresu zagadnień pro-jakościowych					

7. Ocena kultury organizacyjnej

Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu podane określenia charakteryzują Pana/Pani zdaniem kulturę organizacyjną w Pana/Pani przedsiębiorstwie (1 – całkowicie się nie zgadzam , 5 – całkowicie się zgadzam).

Lp.	Twierdzenie	1	2	3	4	5
1	Sprawność działania organizacji w znacznym stopniu zależy od wzajemnych relacji strategii przedsiębiorstwa, kwalifikacji pracowników oraz kultury organizacji					
2	Kultura organizacyjna jest trwałym wyróżnikiem przedsiębiorstwa					

3	Kultura organizacyjna ewoluowała wraz z wdrażaniem kolejnych etapów implementacji TQM					
4	Zmiany w kulturze organizacyjnej przebiegają powoli					

Załącznik 10 Ocena kultury organizacyjnej – wzór ankiety

Proszę zaznaczyć grupę stanowisk , w której pracujesz:

- Kierownictwo
- Pracownik umysłowy
- Pracownik bezpośrednio produkcyjny
lub pośrednio produkcyjny

Proszę wpisać nazwę swojej jednostki organizacyjnej (np. TI, TD, TP)

.....

Przyznaj punkty każdej odpowiedzi dzieląc 100 punktów między odpowiedzi A,B,C,D w zależności od tego, czy treść jest podobna do zachowań spotykanych w Twojej organizacji (100 oznacza bardzo podobne, 0 oznacza wcale nie podobne). Suma punktów przyznana w każdym w każdym pytaniu musi wynieść 100. Punkty przyznajesz dwa razy :odpowiadając, jak wygląda Twoja organizacja teraz (w kolumnie „Stan obecny”) i odpowiadając jak Twoim zdaniem powinna wyglądać (w kolumnie „Stan pożądany”).

Stan obecny Stan pożądany

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji

Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.		
Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.		
W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia		
W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co ludzie robią, zazwyczaj rządzą formalne procedury.		
	Razem 100	Razem 100

2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji

Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.		
Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się w przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.		
Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.		

Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników		
	Razem 100	Razem 100

3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami

W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.		
W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.		
W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.		
W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków.		
	Razem 100	Razem 100

4. Co zapewnia spójność organizacji

Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.		
Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.		
Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania		
Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.		
	Razem 100	Razem 100

5. Na co kładzie się największy nacisk

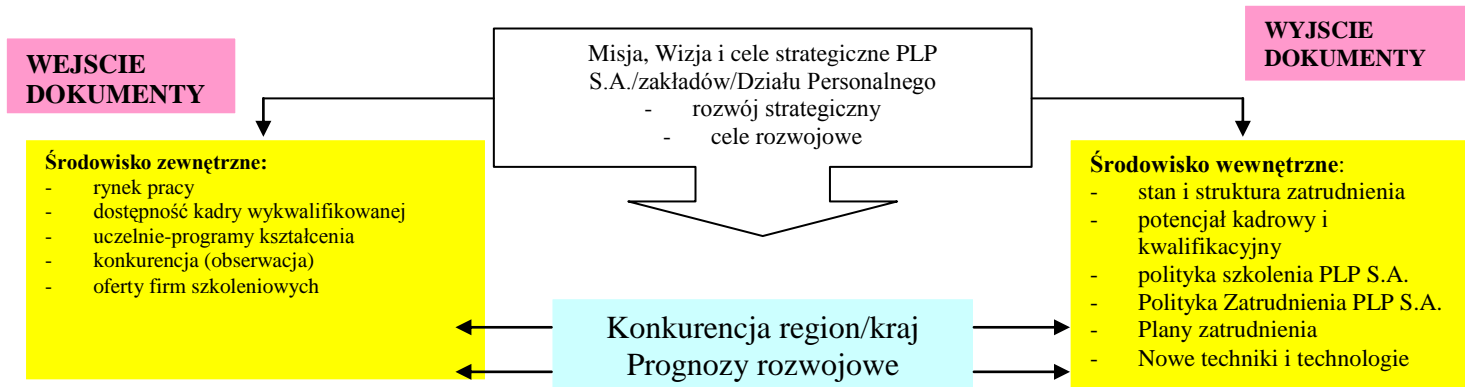
W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.		
W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.		
W organizacji kładzie się nacisk na działania		

konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiągnięcie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.		
W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.		
	Razem 100	Razem 100

6. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji

Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, troskę o ludzi, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników.		
Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.		
Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.		
Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są : pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.		
	Razem 100	Razem 100

Załącznik 11 Formułowanie strategii rozwoju pracowników



Jakie będą potrzebne kompetencje pracowników do realizacji zamierzonej strategii

Analiza zapotrzebowania PLP S.A. na zasoby ludzkie wg. struktury kwalifikacyjno-zawodowej

Plany zapotrzebowania na zatrudnienie

Opisy stanowisk
Profile kompetencji na stanowiskach
Matryce umiejętności

Analiza stanowisk pracy i /lub zawodów pod kątem zgodności z potrzebami oraz analiza możliwości ich restrukturyzacji

Plany przemieszczeń
Plany sukcesji
Re-definiowanie profili stanowisk

Struktura wykształcenia
PLC assessment
MD review
Plany sukcesji

Analiza poziomu kwalifikacji i potencjału rozwojowego pracowników pod kątem możliwości ich dostosowania do potrzeb wynikających ze strategii rozwojowej PLP S.A.

Wykaz pracowników nie spełniających wymagań lub wymagających rozwoju

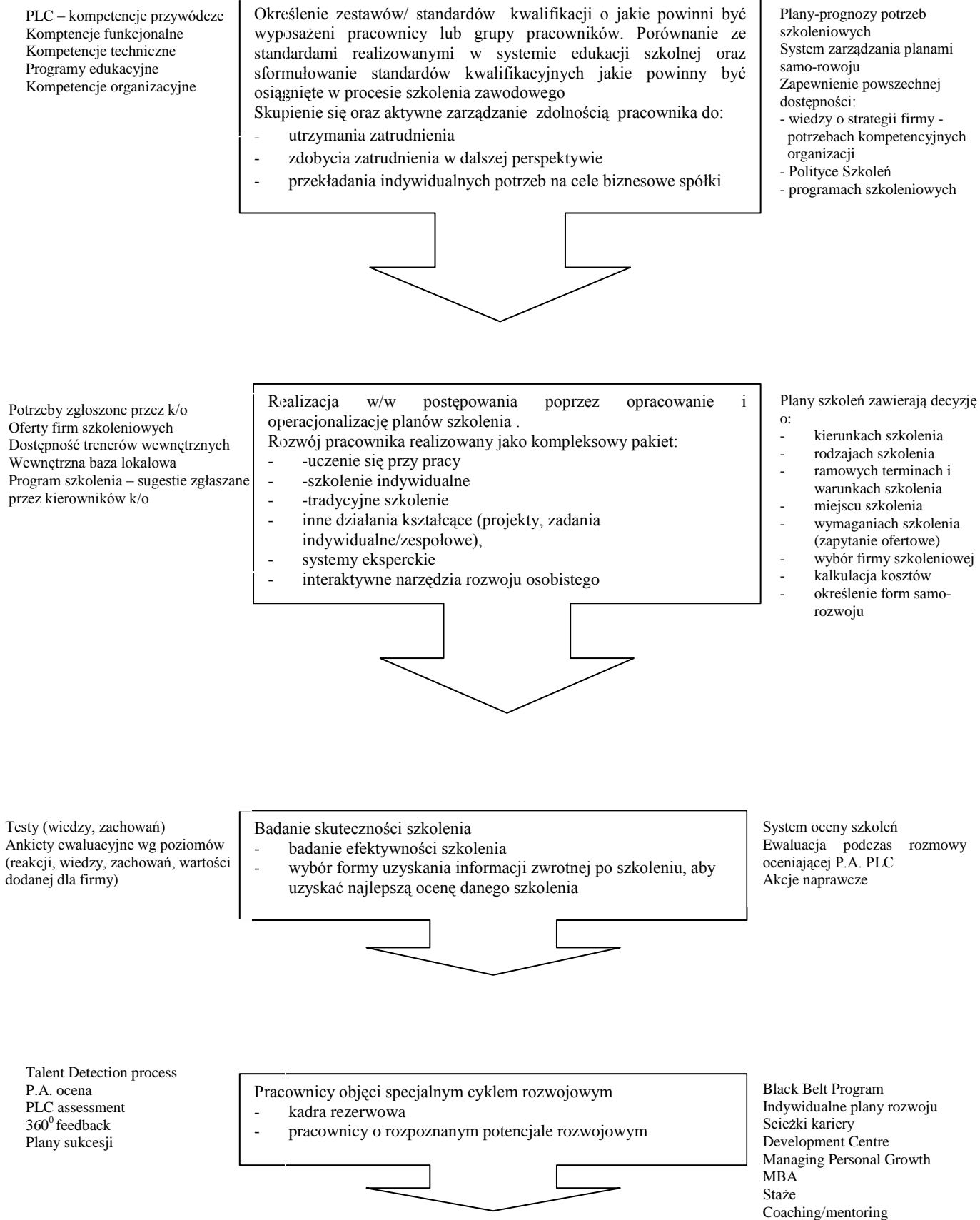
Ocena Efektów Pracy
PLC ocena
Plany samo-rozwoju
Ocena 360°
Wymagania stanowiska-opisy stanowisk
Skills matrix

Analiza potrzeb szkoleniowych:

Określenie/stwierdzenie:

- na ile będzie możliwe dostosowanie kwalifikacji/kompetencji obecnych pracowników do potrzeb strategicznych PLP, k/o:
- na ile wystąpi potrzeba uzupełnienia lub wymiany stanu zatrudnienia
- na ile będzie można zaspokoić aspiracje pracowników lub ukierunkować je pod potrzeby firmy, k/o

Plany /prognozy zatrudnienia/przemieszczeń
Plany awansów
Plany sukcesji
Plany szkoleń



Wskaźniki wykonania określające efektywność procesu:

- PST Performance Indicators

Przegląd /monitorowanie procesu
raz w roku

MD Review na poziomie PLP S.A. oraz k/o
Projektowanie budżetów na poziomie PLP S.A. oraz k/o
Zarządzanie planami samorozwoju
Wskaźniki wykonania (efektywności procesów)